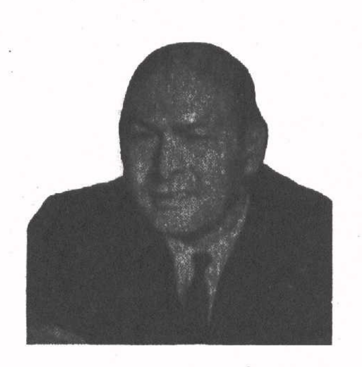
العملية الإدارية
و
التطبيق الإداري

دكتور كمال حمدي أبو الخير
استاذ الادارة فى كلية التجارة
جامعة عين شمس
عميد المعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية

مكتبة عين شمس
٤٤ شارع القصر العيني
بالقاهرة



ABUL KHEIR, Kamal Hamdy, born in Cairo, U.A.R., on 16 December 1922. Profession: University Dean and Professor. Married one child: Education: B.Com., Faculty of Commerce, Ain Shams University, 1943–47; Postgraduate Diploma in Organization and Management, ibid., 1952–53, in Marketing, 1953–54, in Stock-Exchange Studies in Cotton, 1954–55; Ph.D., Organization and Management of Cooperatives, 1960.

Appointments held: Member of Staff, Faculty of Commerce, Ain Shams University, 1948; currently Professor, Business Administration Department, ibid.; Consultant, Presidential Bureau for Economic Research, 1961; Dean, Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies, 1961; Member, Supreme Council for Reorganization of the Cooperative Movement, 1968; Consultant to the Cooperative Committee, Central Committee of the Arab Socialist Union; Member, Higher Cooperative Supreme Councils of Agriculture, Consumer, and Producer. Books published: (university textbooks) Principals of Organization and Management, 1961; The Development of the Cooperative Movement in the U.A.R., 1962; Consumers Cooperation, 1964; Comparative Cooperative Systems in Many Lands, 1967; Cooperative Organization, 1969; Towards New Cooperative Structure, 1970; The Development of Cooperative Thought, 1970; Cooperative Application in Great Britain, 1970; (published by Al-Ahram Economic Review) Towards a Clean Cooperative Movement, 1964; Towards Sound Cooperative Movement, 1966 (issued by the President's Office for Economic Research) The Cooperative Movement in the United Kingdom, 1962; The Role of Cooperative Organization in the National Economy (U.A.R.), 1962. Contributor to professional journals and newspapers.

Professional affiliations: Egyptian Society for Cooperative Studies (Vice-Chairman, 1962); Congress of the Arab Socialist Union. Address: Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies, El-Monira, Cairo, U.A.R.

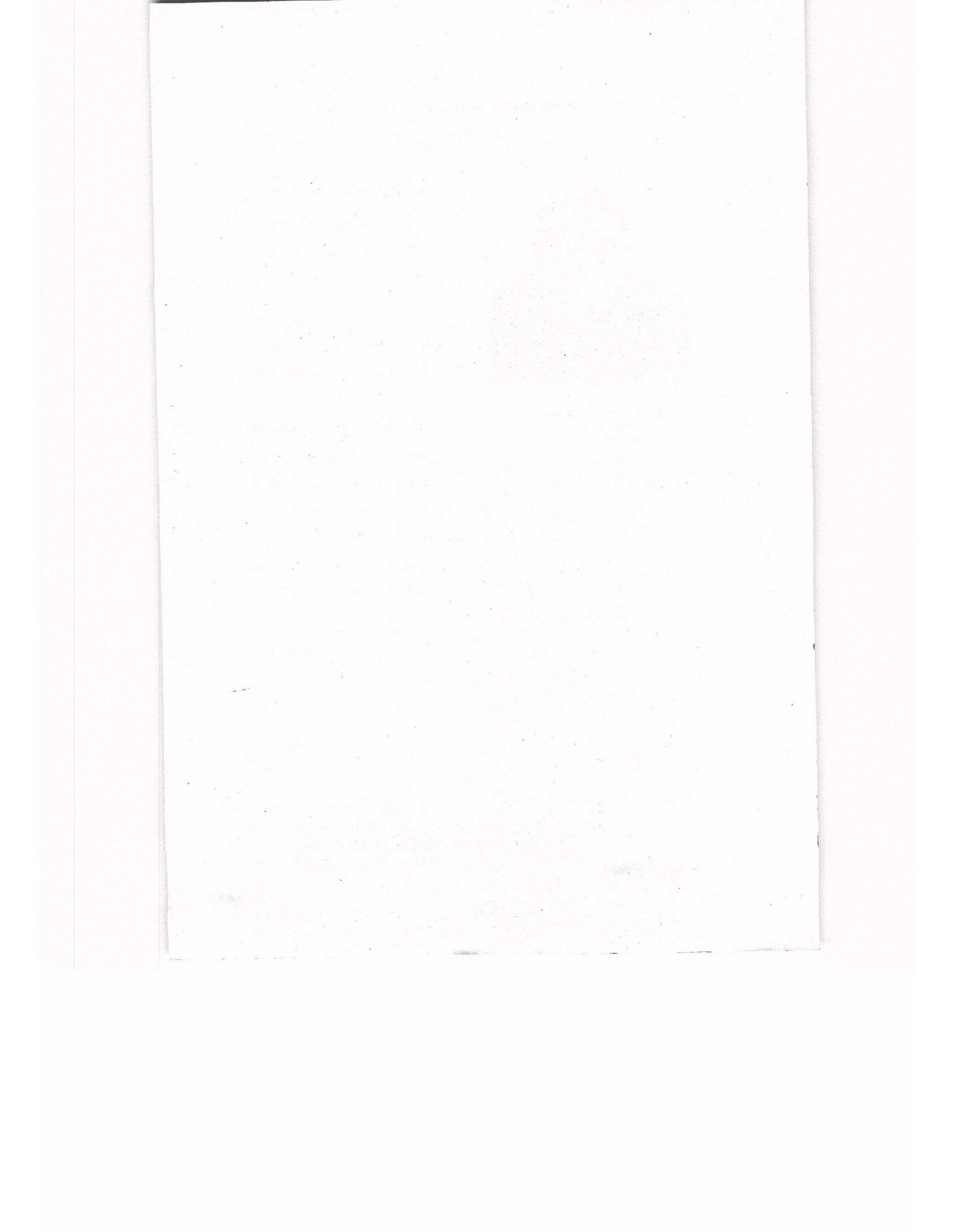
بالرجوع الى القاموس الدولى بعنوان « أبرز ٢٠٠٠ من علماء العالم Two Thousand Men of Achievement الصادر فى عام ١٩٧١ ، تقول مقدمته :

أن أسماء العلماء الذين تضمنهم هذا القاموس هم الصفوة الممتازة من أبرز علماء العالم تقدما وعطاءا ... وأن اسماءهم تعتبر أكثر أسماء علماء العالم دورانا على ألسنة الناس والمجتمعات ، على الصعيد المحلى والدولى ، وأن الوثائق تتضمن نشاطهم وجهدهم ستظل محفوظة على مر العصور فى أرشيف « ميلروز Melrose بلندن ودارتماوث Dartmouth وهو الثغر الذى هاجر منه الآباء والأجداد الانجليز فى عام ١٦٢٠ من انجلترا الى العالم الجديد .

عنوان المراسلات مع القاموس الدولى :

All communications to : Two Thousand Men of Achievement, Artillery Mansions, Victoria Street, London S.W.I., England

ورد اسم الدكتور كمال حمدى ابو الخير فى هذا القاموس فى الصفحة رقم (٢)



مؤلفات الدكتور / كمال حمدى أبو الخير

- تنظيم وادارة الجمعيات التعاونية للاستهلاك مكتبة عين شمس ١٩٥٩
- تطور التعاون وفلسفته فى ضوء الاشتراكية العربية
  الدار القومية للطباعة والنشر ١٩٦٢
- دور المؤسسات العامة التعاونية فى الاقتصاد القومى
  مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣
- التعاون فى المملكة المتحدة
  مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣
- التعاون الاستهلاكى (تاريخه ونظمه ومشكلاته)
  مكتبة عين شمس ١٩٦٤
- نحو حركة تعاونية نظيفة الأهرام الاقتصادى ١٩٦٥
- نحو بنيان تعاونى سليم الأهرام الاقتصادى ١٩٦٦
- تطور مفهوم ديمقراطية الادارة فى التنظيمات التعاونية
  جامعة الدول العربية — مكتبة عين شمس ١٩٦٧
- أصول التنظيم والادارة فى المؤسسات والتعاونيات
  مكتبة عين شمس ١٩٦٨
- التنظيم التعاونى مكتبة عين شمس ١٩٧٠
- نشأة الفكر التعاونى وتطوره مكتبة عين شمس ١٩٧٠
- التطبيق التعاونى فى بريطانيا مكتبة عين شمس ١٩٧٠
- التطبيق التعاونى فى بعض الدول الاشتراكية والاسكندنافية
  مكتبة عين شمس ١٩٧٠
- نحو بنيان تعاونى جديد مكتبة عين شمس ١٩٧٠
- التعليم التعاونى
  المجلة العلمية لكلية التجارة وجامعة الدول العربية ١٩٧٠
- التطبيق التعاونى الاشتراكى مكتبة عين شمس ١٩٧٢
- التطور التعاونى الاشتراكى فى مصر وتشيكوسلوفاكيا
  مكتبة عين شمس ١٩٧٣
- أصول الادارة العلمية مكتبة عين شمس ١٩٧٤
- دراسات فى التسويق مكتبة عين شمس ١٩٧٤
- الثورة الادارية ومشكلات التعاون مكتبة عين شمس ١٩٧٥
- الادارة بين النظرية والتطبيق مكتبة عين شمس ١٩٧٦
- التعاون — تاريخه — فلسفته — أهدافه مكتبة عين شمس ١٩٧٦
- التسويق التعاونى — مبادئه ومشكلاته مكتبة عين شمس ١٩٧٧
- تطور التنظيم التعاونى مكتبة عين شمس ١٩٧٩
- التطبيق التعاونى المصرى مكتبة عين شمس ١٩٧٩
- التخطيط التعاونى والنشاط التسويقى مكتبة عين شمس ١٩٨٠

— التعاون بين التشريع والتطبيق مكتبة عين شمس ١٩٨٢

— بحوث ودراسات فى التعاون مكتبة عين شمس ١٩٨٢

— الأساليب العلمية والعملية لتحقيق التكامل التعاونى العربى مكتبة عين شمس ١٩٨٤

— تنظيم الملكية الزراعية واستغلالها مكتبة عين شمس ١٩٨٤

— روبرت أوين مكتبة عين شمس ١٩٨٥

— دكتور وليم كنج مكتبة عين شمس ١٩٨٥

— فردريش فلهلم ريفيزن مكتبة عين شمس ١٩٨٥

— تاريخ رواد روتشديل مكتبة عين شمس ١٩٨٥

— فلسفة رواد التعاون ومبادىء التعاون الدولية مكتبة عين شمس ١٩٨٥

— التنمية التعاونية والتطبيق المصرى مكتبة عين شمس ١٩٨٦

— مشكلات التعاون بين النظرية والتطبيق مكتبة عين شمس ١٩٨٦

— تنظيم وادارة النشاط التعاونى فى عالم متغير مكتبة عين شمس ١٩٨٦

— اقتصاديات التعاون ومفهوم النفع العام مكتبة عين شمس ١٩٨٦

— العملية الادارية والتطبيق الادارى مكتبة عين شمس ١٩٨٧

— التنظيم كاطار عام للادارة (تحت الطبع) مكتبة عين شمس ١٩٨٨

— Statement on Cooperative Structure In The Arab Republic of Egypt.

Published by : Egyptian Society of Cooperative Studies (E.S.C.S.) 1976.

— The Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies Its objects and Affiliated Units.
Published by : (E.S.C.S.) 1978.

— Prospects on the Cooperatives and the Energy Problem.
Published by : Third International Cooperative Trade conference Cairo, 1982.

— Egyptian Cooperative Structure :
Published by : (E.S.C.S.) 1983.

— Working paper on Cooperatives and the Development Strategy within the frame work of the general state plan.

Published by : (E.S.C.S.) Cairo, 1984.

— The role of the government in promoting the cooperative movement in the Middle East and North Africa.

Published by : United Nations Vienna.

تعريف ببعض أوجه نشاط

الدكتور / كمال حمدى أبو الخير

— تدرج فى مناصب هيئة التدريس منذ عام ١٩٤٨ فى كلية التجارة جامعة عين شمس حتى الأستاذية ، ومازال أستاذا بها حتى الآن .

— كاتب بصحف دار التعاون للطبع والنشر وله مقال اسبوعى منذ عام ١٩٥٩ حتى الآن .

— تولى أمانة ثم عمادة المعهدالعالى للدراسات التعاونية والادارية منذ انشائه عام ١٩٦٠ حتى الآن .

— رئيس مجلس ادارة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية التى تملك المعهد العالى للدراســات التعاونيــة والادارية ، والمجلة المصرية للدراسات التعاونية ومركز البحوث التعاونية ، ومركز تنمية العلاقات التعاونية الدولية ، ومركز التدريب التعاونى .

— رئيس تحرير المجلة المصرية للدراسات التعاونية منذ صدورها عام ١٩٦٨ وصدر قرار من مصلحة الاستعلامات بذلك .

— عضو نقابة الصحفيين .

— نائب رئيس اللجنة الزراعية للحلف التعاونى الدولى منذ عام ١٩٧٦ واعيد انتخابه فى أكتوبر عام ١٩٨٠ لمدة تالية حتى عام ١٩٨٤ وانتخبته اللجنة الاقتصادية فى نفس العام نائبا لرئيسها .

عضو اللجنة المركزية للحلف التعاونى ، ولجنة الصحافة التعاونية ، وعديد من لجان الحلف النوعية .

— عمل مستشارا لجامعة الدول العربية فى الشئون الاجتماعية والتعاونية والادارية .

— شغل عضوية مجالس ادارة الاتحادات التعاونية المركزية للتعاون الاستهلاكى والانتاجى والاسكانى والزراعى .

— تحت رعاية رئاسة الجمهورية تولى الأمانة العامة للمؤتمر التعاونى الاستهلاكى الأول عام ١٩٨٠ .

— عضو فى المجالس القوميــة المتخصصــة (المجلس القــومى للتنمية الاجتماعية والخدمات وعضو شعبتى الحكم المحلى والتنمية الادارية) .

— عضو المجلس الأعلى لقطاع التموين ، وعضو الجمعية العمومية للعديد من شركات وزارة التموين .

— عضو مجلس ادارة أكاديمية السادات للعلوم الادارية .

— عضو الشعبة المصرية للمعهد الدولى للعلوم الادارية .

— رئيس المؤتمر الدولى الثالث للتجارة التعاونية الدولية بالقاهرة الذى نظمه الحلف التعاونى الدولى سنة ١٩٨٢ .

— راس مؤتمر الاصلاح الزراعى بصوفيا الذى نظمه الحلف التعاونى الدولى بالتنسيق مع الاتحاد التعاونى فى بلغاريا سنة ١٩٨٣ .

— اختير خبيرا بالهيئة الاستشارية التعاونية الكندية التى تضم ابرز علماء وخبراء الحركة التعاونية فى العالم ١٩٨٤ .

— راس الندوة الدولية لادارة التنظيمات التعاونية فى الدول العربية التى نظمها المعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية سنة ١٩٨٥ بالتنسيق مع اتحاد رايفيزن العالمى .

— عضو مجلس ادارة صندوق تمويل المساكن — وزارة التعمير والمجتمعات الجديدة واستصلاح الأراضى سنة ١٩٨٥ .

— عمل رئيسا للجنة الاستشارية الدائمة للأمانة العامة للاتحاد التعاونى العربى سنة ١٩٨٥ .

— اسهم فى العمل السياسى ، حيث اختير عضوا فى المؤتمر القومى للقوى الشعبية .

— وامينا للمكتب التنفيذى بكلية التجارة جامعة عين شمس .

— وامينا لصندوق هيئة رعاية طلاب الجامعات التى تشكل مجلس ادارتها من عمداء الكليات الجامعية ١٩٦٤ .

— وعضوا منتخبا بلجنة المائة التى انتخبت على مستوى الجمهورية لوضع اسس الاصلاح الاجتماعى والاقتصادى سنة ١٩٦٨ .

— وعضوا منتخبا باللجنة المركزية للاتحاد الاشتراكى العربى .

— تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء تمثال الامتياز الادارى كأحد رواد الادارة فى مصر فى عيد الادارة الثالث الذى نظمته أكاديمية ادارة الأعمال واتحاد الجمعيات العلمية العاملة فى مجال الادارة ١٩٨١ .

— تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه رئيس الوزراء درع العيد الخمسينى للبنك الرئيسى للتنمية والائتمان الزراعى (١٩٣١ — ١٩٧١) للدور ذاته البارز الذى قام به فى اعداد التعاونيين وخدمة الاقتصاد القومى .

— منحه السيد رئيس الجمهورية وسام الجمهورية من الطبقة الثانيــة تقديرا لحميد صفاته وجليل خدماته .. عام ١٩٨٣ .

— تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء ميدالية وشهادة تقدير فى العيــد الماسى للحــركة التعاونية المصــرية (١٩٠٨ — ١٩٨٣) .

— عضو مجلس ادارة بنك العمال المصرى عام ١٩٨٦

— عضو المجلس الأعلى للمعاهد الفنية والخاصة التابعة لوزارة التعليم.

ابرز اسهامات الدكتور / كمال حمدى أبو الخير

- إنشاء دبلوم الادارة العليا التعاونية بمرحلة الدراسات العليا التطبيقية بكلية التجارة جامعة عين شمس .

- إنشاء الدراسات العليا التعاونية على مستوى الدراسات التمهيدية لمرحلة الماجستير والدكتوراه .

- انشاء المعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية على مستوى مرحلة البكالوريوس ، والحصول على اعتراف وزارة التعليم العالى بشهادته على المستوى المالى والعلمى .. وكذلك اعتراف اليونسكو .. والجامعات الدولية فى الشرق والغرب .. ومعادلة المجلس الأعلى للجامعات المصرية لشهادة بكالوريوس المعهد ، وفقا لقرار رئيس المجلس الأعلى للجامعات رقم ٣ بتاريخ ١٩٨٦/٢/٢ بأن بكالوريوس المعهد يعادل البكالوريوس الذى تمنحه كليات التجارة فى الجامعات المصرية شعبة ادارة الأعمال .

- اعتراف نقابة التجاريين بخريجى المعهد وقيدهم فى الشعب المختلفة وفقا لتخصصاتهم الوظيفية .

- الحفاظ على اسم الحركة التعاونية الشعبية عن طريق تمثيلها فى فترة غيابها فى المنظمات الدولية بصفة عامة والحلف التعاونى الدولى بصفة خاصة .

- عضوية المعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية فى لجنة الحلف التعاونى الدولى المركزية .. وعضويته فى اتحاد رايفايزن العالمى بالاضافة الى مشاركة المعهد فى كافة اللجان النوعية الدولية المنبثقة عن الحلف واتحاد رايفايزن كاللجنة الدولية للزراعة ، واللجنة الدولية الاستهلاكية ، واللجنة الدولية للعمال واللجنة الدولية للاسكان ، واللجنة الدولية للثروة السمكية ، والمؤتمرات العلمية التعاونية التى تعقدها كليات التعاون الألمانية وغيرها .

- إصدار المجلة المصرية للدراسات التعاونية كأول مجلة تعاونية علمية دورية تسجل وتحلل احدث التطورات من حيث النظرية والتطبيق لعلوم التعاون فى مجتمعنا الدولى المعاصر .

- إنشاء مكتبة علمية تعاونية على مستوى الدراسات الأكاديمية ابتداء من مرحلة البكالوريوس حتى مرحلة الدكتوراه تسهم فى اعداد جيل تعاونى علمى جديد يقود حركة التغيير نحو مواكبة ثورة الادارة العلمية التعاونية المعاصرة .

— كلفته المجالس القومية المتخصصة بوضع استراتيجية لتطوير النظام التعاونى فى مصر ، وناقشها المجلس القومى للخدمات والتنمية الاجتماعية ورفعت الى السيد رئيس الجمهورية ضمن تقرير المجلس القومى للخدمات والتنمية الاجتماعية الكتاب رقم ١٦٧ من مطبوعات المجلس ، الدورة الرابعة ، سبتمبر ١٩٨٣ — يونية ١٩٨٤ .

— كلفه السيد وزير التموين والتجارة الداخلية بموجب القرار الوزارى رقم ٤٨٨ لسنة ١٩٨٥ برئاسة لجنة لاجراء الدراسات وتقديم ورقة عمل ووضع استراتيجية تطوير الحركة التعاونية الاستهلاكية وتنشيطها فى ظل ماهو قائم حاليا وما يلائم الظروف المستقبلية حتى تتمكن من أخذ وضعها الطبيعى فى تنمية الناحية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المصرى فى جمهورية مصر العربية .

وقد قام الدكتور كمال حمدى أبوالخير بصياغة ورقة الاستراتيجية وتلقى شكرا رسميا من الاستاذ الدكتور رئيس الوزراء .

— كلفه مدير مركز الأمم المتحدة للتنمية الاجتماعية والدراسات الانسانية بوضع ورقة عمل خاصة بدور حكومات العالم فى التنمية الاجتماعية وذلك فى الندوة الدولية التى عقدت بموسكو فيما بين ١٨ — ٣١ مايو ١٩٨٧ .

وقدم الدكتور / كمال حمدى ابو الخير كخبير تعاونى للأمم المتحدة ورقة عمل تتعلق بدور حكومات الشرق الأوسط وشمال افريقيا فى التنمية التعاونية .

— كلفته الأمانة العامة لمجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية بالمشاركة فى أعمال ندوة (دور الحركة التعاونية فى خدمة المجتمع العربى الخليجى) والتى عقدت فى الدوحة فيما بين ١٥ ، ١٧ سبتمبر ١٩٨٧ باعداد الدراسة حول واقع وآفاق الحركة التعاونية فى الدول العربية الخليجية .

محتويات الكتاب

صفحة

صفحة

صفحة

صفحة

صفحة

صفحة

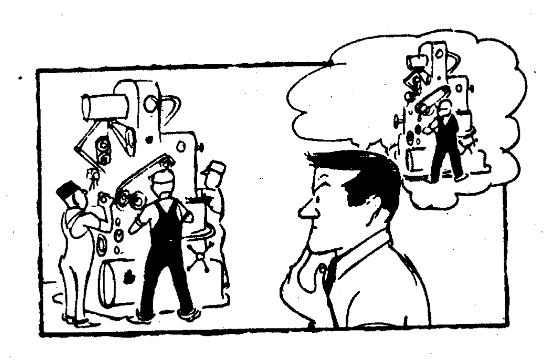
الفصل التاسع عشر :

الفصل العشرون :

مقدمــــة

من أهم الأمور التى ينبغى أن نوجه اليهــا الأنظار ، أن الدولة تتدخل فى توجيه شئون المجتمع بصور مختلفة وبدرجات متباينة ، وأن من بين الأمور التى توليهــا عظيم عنايتهــا موضـــوع التعليم بمفهومه الحقيقى ، الذى ينهض بالمســتوى الأخــلاقى والسلوكى والنظــامى والاقتصادى للمجتمع ككل .. ومن هنا فان التعليم يتجه نحو تنميــة معارف ومهارات الأفراد ، ليس فقط بالقــدر الذى يسهــم فى تحقيق حاجات الأفراد ومطالبهم الشخصية .. بل بالقدر الذى يضيف الى ذلك اسهام الفرد فى تنظيم المجتمع وتغليب الصالح العام ووضعه فوق كل اعتبار .. الأمر الذى يتحتم معه أن تولى الدولة عظيم عنايتها نحــو تطوير التعليم .. وعلى وجه الخصوص نحو القوى البشرية التى رنى عليها التخلف الشديد نتيجة لظروف فرضت عليها ... ، ولعل فى طليعة هذه القوى البشرية « خريجو الجامعات » .. فان تعليمهم يعتبر فى ظل تطورنا الحديث من ضرورات التنمية .. هذا بالاضافة الى ما تتطلع اليه الدولة من اسهامهم فى التطور الحضارى للمجتمع .

ومما لا شك فيه أن المجتمع بأسره يؤمن بالدور الخــلاق الذى يمكن أن يؤديه المواطن القادر .. اذ ثبت قطعا بأنه مع الاعتراف بأهمية العناصر المــادية فى القيام بمقتضيات التنمية .. الا أن العبرة بالدرجة الأولى ينبغى أن تتجه الى الارتفاع بمستوى الانسان ، بحيث يكون قادرا على الاستخدام والاستغلال الأمثل لهذه المــاديات .. الأمر الذى يحفز الدول على بذل أقصى الطاقات والامكانيات لتطوير التعليم وعدم اضاعة الوقت فى تأخير أية جهود تؤدى الى تحقيق هذا الهدف .. والا تحقق فينا القول السائد : « ان الوقت كالسيف ان لم تقطعه قطعك » ... وبالتالى « ان الشعوب التى تعرف كيف تضيع الوقت .. يكون



ينبغى بذل أقصى الطاقات والامكانيات لتطوير التعليم ، وهناك اجماع على أن العائد المالى من التعليم اذا أحسن توجيهه يفوق العائد من الاستثمار المالى فى مجالات النشاط التجارى... وفى مجال العلم الادارى ينبغى ان تلاحق برامج التطوير الادارى التقدم الهائل فى تطبيق التكنولوجيا الحديثة ، وعلى وجه العموم فان سياسة تطوير القوى العاملة فى المشروعات على اختلاف تخصصاتها ، وتدرج مستوياتها يعتبر ضرورة حتمية ... ومن أجل تحقيق هذا المفهوم فان أى برنامج للتطوير الادارى ينبغى ان يكون واضحا .. ومتوازنا .. ومتطورا .. ويحذر علماء الثورة الادارية من التقليد ، حيث أن بعض المديرين يتخذون الطريق السهل ، ويلجأون الى التقليد ، وهم فى سلوكهم هذا يلتقطون النفايات التى تقع عليها ابصارهم !! .. لذلك ينبغى شحذ الأذهان واعتبار برنامج التطور الادارى بمثابة عمل بحث فى المنهج العلمى.. ان ذلك يتطلب نظرة عميقة لمعرفة الاحتياجات الشخصية كما يتطلب اكتشاف الوسائل البدلة من أجل تحقيق هدف المشروع عن طريق القيادات الادارية الواعية والقادرة والمؤمنة برسالتها العلميــة .

ضياع الوقت سببا فى ضياعها » هذا بالاضافة الى الحقيقة التى أكدتها مختلف الدراسات فى شتى أنحاء العالم ، وهى أن الاستثمار فى التوعية والتثقيف والتدريب والتعليم ، استثمار اقتصادى ، يدفع ويطور المستوى الحضارى للشعوب ، وعمليات الانتاج .. بل ان هناك اجماع على أن العائد المالى من التعليم اذا أحسن توجيهه يفوق العائد من الاستثمار المالى فى مجالات النشاط التجارى .

ولعل من الحقائق التى ينبغى أن نوضحها فيما يتعلق بالتعليم المتقدم المعاصر أن التعليم ينبغى أن يتضمن الثقافة القومية ، ويزود الأبناء بالقدر من المعلومات الذى يمكنهم من الارتفاع بمستوى انتاجيتهم ، وكذلك المفاهيم والمثل والقيم التى تمكنهم من التعاون سويا ، والعمل معا من أجل تنظيم حياتهم الاجتماعية والاقتصادية ، والأسلوب الأمثل فى خلق روابط اجتماعية على أسس أخلاقية وروحية ، والبعد عن العصبية أو تغليب الانتماء العائلى أو الحزبى .. الى غير ذلك .. أو بمعنى أوضح ايجاد علاقات اجتماعية جديدة تسهم فى خلق مجتمع موحد تسوده الأخوة والمحبة ، وأن هذه الظاهرة تعتبر من الظواهر الطبيعية لأى مجتمع سليم يأخذ طريقه نحو النمو ويعمل على تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة الانتاجية والرفاهية الاقتصادية لجميع أفراده وصولا الى تحقيق الديمقراطية الاقتصادية والاجتماعية السليمة .

ونظرا لأننا نعيش فى عصر التقدم العلمى المذهل .. وعلى رأسه العلوم الادارية ، فانه على قدر ما تحسن المنشآت تنظيم وادارة شئونها، على قدر ما يكتب لها التقدم وتحقيق أهدافها فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، من أجل ذلك تتخذ المنشات فى الدول المتقدمة جميع الوسائل العلمية التى تساعدها على تحقيق أهدافها .. ولها فى سبيل ذلك أن تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على

أفضل النتائج باقل الجهود الممكنة .. وتستعين بالقيادات الحازمة القادرة ، وتطبق جميع عناصر الادارة العلمية من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة وتنسيق .. وبذلك تكفل لنفسها نجاحا يرضى عنه أصحابها .. وعمالها وموظفوها والمجتمع الذى يستهدف منها تحقيق أهدافها المشروعة .

فاذا أردنا لجمهوريتنا العزيزة أن تبلغ شأوها الرفيع ، وأن تتحرك نحو تحقيق أهدافها بكل مافيها من أمل دافع ، وكل مافيها من طاقة خلاقة.

واذا أردنا لجميع منشآتنا أن تكون قوى متقدمة فى ميادين العمل الوطنى الديمقراطى ، ومعينا لا ينضب للقيادات الواعية التى تلمس بأصابعها مباشرة أعصاب الجماهير وتشعر بقوة نبضها .

واذا أردنا لمجتمعنا المتطور أن يتمكن من اعداد القيادات الواعية القادرة على تحريك الجهود الانسانية وحل مشاكلها .

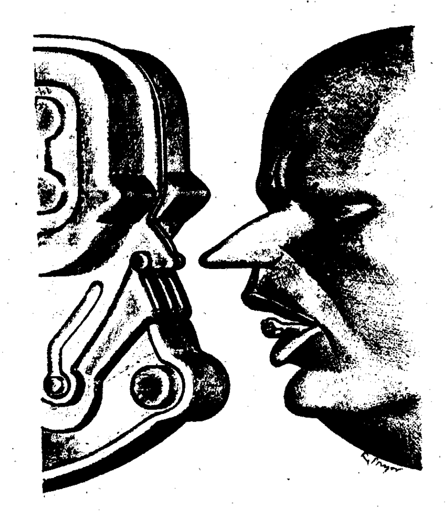
اذا أردنا تحقيق ذلك .. فلابد لمجتمعنا من دم جديد . وهذا الدم الجديد يحسن تعبئة الكفايات المتخصصة النزيهة المدربة المؤمنة برسالتها لاعداده حتى تتخرج قيادات قادرة على أن تغرس فى نفوس وأعماق أذهان الشعب ، مفهوم « الادارة » .. التى تستند الى الكفاية العلمية وتكافؤ الفرص .. منطق الدفع الثورى .. وسبيلنا الى البناء .

وهناك حقيقة أخرى ينبغى أن نعيها ، وهى أن مجتمعنا الدولى المعاصر يعيش عصر التكتلات الكبرى ، ونجد أن كل كتلة من هذه التكتلات على استعداد لأن تغير سياساتها ومناهجها بالقدر الذى يتفق مع مصالحها .. مع العلم بأنه لا يوجد فى زماننا هذا صداقات دائمة .. أو عداوات دائمة .. انما توجد مصالح ومنافع دائمة !! ...

ونحن نعيش فى عصر سريع الاتصال ، وأن مايحدث فى أى مجتمع من المجتمعات يترك آثاره وبصماته على المجتمعات الأخرى ... وهـذا الأمر ينبغى أن يتضح فى أذهان الناس جميعـا بحيث يؤمنوا بالمنافع المتبادلة التىقد تتحقق نتيجة للأخذ بهذا المفهوم ... كما وينبغىأن نبذل أقصى مافى طاقاتنا من جهد لكى يتعرف الشـعب العربى بصـفة عامة وفى مصر بصفة خاصـة الجهود التى بذلت فى أقطار أخـرى لتحقيق التطور التدريجى فى الدول التى حققت مثل هـذه التكتلات الكبرى والمستوى المعيشى الذى كانت عليه ، والمستوى الحضارى الذى بلغته الآن نتيجة لمـا حققته من تضامن وتعاون وجـدية فى تطبيق القوانين والاتفاقات والمشروعات التى أحسنوا تنظيمها وادارتها وفقا لأحـدث الأساليب العلميـة .

ولقـد ترتب على عصر التكتلات الكبرى الاتجاه نحو انشـاء المنظمات والمؤسسات الكبرى التى يمكن من خلالها تحقيق أكبر قـدر ممكن من الوفورات الاقتصادية التى تسـهم فى عملية التمويل الذاتى التى تستند اليها هذه الوحدات الكبرى فى متطلبات التوسع . ويرتبط بهذه المؤسسات الكبرى الغالبية العظمى من القوى البشرية التى تتطلع الى مستقبل أفضل عن طريق حسن تنظيم وادارة هذه المؤسسات .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن مجتمع المؤسسات الكبرى يحقق أهـدافه مع تطور (مجتمع المعرفة) ... ويتزايد قـدر المعرفة وقيمتها يوما بعد يوم عن طريق المؤسسات العلمية المتخصصة وسنوات الدراسة الرسمية الطويلة ومراكز التدريب التى تستخدم خلاصة المعرفة المتقـدمة .



من أهم واجبات القائد الادارى فى تطورنا الحديث ان يحرص على تماسك الجماعة واستقرارها والارتفاع بروحها المعنوية ، وهذا يتطلب منه ان لا يكون غضوبا أو انفعاليا تؤثر بعض المواقف على مشاعره وتضغط على احساساته ، ويفقد أعصابه فيلجأ الى الأساليب العنيفة فى نقد معاونيه او تابعه سواء فى ذلك على صعيد اللقاءات الثنائية أو الجماعية .

ان مهمة القائد الادارى أن ينشر بين كافة المستويات الادارية مفهوما على جانب كبير من الأهمية ... وهو أن الهيكل الادارى يرتبط أساسا بمفهوم اجتماعى اكثر من ارتباطه بمفهوم السلطة لتوجيه النشاط الانسانى ، وعليه ان يساعد على ايجاد مناخ ملائم يتوافر فيه الفهم المتبادل ، اى عليه أن يوضح ... ويشرح ... ويقنع ... لتحقيق الأسلوب الأمثل الذى يؤدى به كل فرد عمله تأكيدا لانسانية العملية الادارية .

ليكن رائدنا فى العمل دائما الوجه المبتسم والحوار بالكلمة الهادئة الطيبة .

ما أحلى العمل الذى تسوده روح الود والاعزاز والتقدير المتبادل ... والعكس ما أقسى العمل الذى تشيع فى طياته المشاحنات ومظاهر العداء .

ولعل من الأهمية بمكان أن نؤكد أيضا أن العملية الادارية تستهدف بالدرجة الأولى تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية مع مراعاة العامل الانسانى ، ويدخل فى نطاق تحقيق الوفورات الاقتصادية القضاء على وسائل الاسراف والضياع والتى منها الغياب وعدم اخلاص القوى العاملة فى أداء عملها من حيث عدم مراعاة وقت العمل كالانتقال من ادارة الى أخرى دون سبب ... أو استقبال الزائرين .. أو التعلل بأسباب أخرى لعدم التواجد فى موقع العمل !! الخ ...

وهناك اجماع على أن الوظيفة المحددة للادارة هى تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة تجعلها فى أقصى درجات الكفاءة الممكنة ، فى اطار انسانية العلاقات التى تسود الهيكل التنظيمى للمنشأة ، ومما لا شك فيه أن من بين تحقيق انسانية العلاقات التوجيه الجيد لاتصالات العمل ... أى توصيل الأوامر والمعلومات من الادارة الى مختلف المستويات الادارية فى العمل وبالعكس ... بقصد التأكد من فهم الجميع لهذه الأوامر والمعلومات حتى يتمكنوا من تنفيذها على الوجه الذى تريده الادارة برضاء واطمئنان .

فن القراءة ... واسلوب استيعاب المادة العلمية

لعل من الأمور الهامة التى ينبغى على الطلبة أن يفهموها ويعوها جيدا .. كيفية الاستفادة من المرجع الذى بين أيديهم .. خاصة وأن مرحلة الدراسات العالية تعتبر من الفترات الهامة فى حياة الطلبة ، اذ تتعلق بهذه المرحلة آمالهم فى المستقبل الذى يتمنون أن يكون باسما ومشرقا ، غير أن الأمل لا يمكن أن يتحقق الا اذا كانت وراءه عزيمة تدفعه .. وعقلا واعيا يحميه ويسدد الخطى نحو بلوغه .. ومن هنا نوجه النظر الى أهمية الاستفادة من كافة المراجع التى فى يد الطالب

وتتعلق بموضوع دراسته ، خاصة وقد تبين لنا فى السنوات الماضية أن كثيرا من الطلبة تسرقهم الأيام ولا يبذلون الجهد الذى ينبغى أن يبذل .. الا فى آخر العام .. بل وهم على أبواب الامتحانات !! .. وللأسف الشديد فاننا نلاحظ مظاهر الاجهاد على الأغلبية الساحقة منهم، فكثيرا ما حضر الى مكتبى بعض الأبناء من الطلبة والطالبات ومظاهر الاعياء بادية على وجوههم ليسألوننى النصيحة .. ماذا يفعلون ؟ .. انهم يقولون انهم يقرأون ويقرأون .. ثم بعد هذا لا يبقى من قراءتهم شيئا فى ذاكرتهم ! .. الأمر الذى يضعف من روحهم المعنوية نظرا لأنهم يعتقدون أنهم لا محالة راسبون !! ..

اننى أوجه نظر الدارسين من أبنائى وبناتى من طلاب الجامعات والمعاهد العليا والدارسين لعلوم الادارة الى أن الشىء الذى يفتقرون اليه فعلا هو أسلوب المذاكرة .. وكيف يكون هذا الأسلوب جديا ومجديا فى نفس الوقت ؟ ... ومعرفة هذا الأسلوب هو الذى نبدأ به محاضرتنا دائما فى مستهل العام .. فالمحاضرات الأولى دائما تبدأ بتفهيم الطالب أسلوب المذاكرة بوجه عام ، ثم بعد هذا نوضح مفهوم الدراسة الجامعية واختلافها عن أسلوب الدراسة فى المدارس الثانوية .. وكيف أن كل مرحلة لها طابعها المميز الذى ينبغى على كل طالب أن يتقنه .

ومن أهم النقاط التى ينبغى أن يتدرب عليها الطالب « فن القراءة » ... كيف يقرأ ويحسن القراءة ؟ .. ان القراءة فن له قواعده وأصوله التى ينبغى لطالب العلم بصفة خاصة أن يتفهمه .. فان قراءة المراجع فى الجامعة يحسن دائما أن تقترن بحسن الاستماع ، لأن الأستاذ يلقى المحاضرة والطالب يستمع .. فاذا أحسن الطالب الاستماع استطاع بعد عودته الى منزله أن يعاود القراءة ، وسيجد أن حسن استماعه يؤدى الى تيسير فهمه لكثير من المعانى ... وهذا بالتالى يقودنا الى المرحلة

الثالثة .. وهى كيف نحسن التعبير ؟ .. وحسن التعبير عما قرأناه واستمعنا اليه وتفهمناه هو بيت القصيد فى حياة أى جامعى ، وذلك لأن حسن التعبير هو الذى يترتب عليه صياغة الاجابات فى آخر العام عن الأسئلة .. وعلى قدر ما يوفق الطالب فى اجاباته على قدر ما يكتب له التفوق والنجاح . كما أن حسن التعبير يمكنه فى مستقبل حياته العملية من أن يتعرف على الأسلوب الأمثل لتوصيل المعلومات الى المستويات التى سيتعامل معها بالوضوح الذى يتناسب مع المستوى الذى سيتعامل معه ...

ويتطلب فن القراءة والاستيعاب أن يدرب الطالب نفسه منذ أول العام على هذا الأسلوب المنطقى فى الدراسة والاستذكار .. عليه أن يقوم بقراءة الأسئلة التى تتعلق بالفصل الذى قرأه ، ويجيب على هذه الأسئلة سؤالا سؤالا .. ويحسن دائما أن يبدأ بالاجابة من الذاكرة بعد أن يكون قد بذل جهدا فى القراءة وحسن الاستماع الى الأستاذ فى المحاضرة وأن تكون هذه الاجابة مكتوبة .. ثم بعد هذا يقارن الاجابة التى كتبها من الذاكرة ، على الاجابة من واقع الأصول فى المراجع .. ومن هذه المقارنة سيتبين للطالب ما اذا كان قد فهم المادة فعلا واستوعبها أم أن هناك نقاطا قد غابت عنه .. وحينئذ يولى هذه النقاط مزيدا من العناية .. ومزيدا من الفهم .. ثم بعد هذا يعود مرة أخرى لكتابة الاجابة فى ضوء الجهد الجديد الذى بذله للفهم والاستيعاب .. واذا تبين للدارس أن هناك نقاطا تحتاج الى مزيد من الشرح ليفهمها ، فينبغى عليه أن يكتبها فى ورقة ، ويقدمها على منضدة الأستاذ المحاضر فى محاضراته التالية .. أو يسأل عنها المعيد فى الساعات المخصصة لذلك .. فان هذه الساعات مخصصة فقط للأسئلة والنقاش والحوار واثارة الحماس الذهنى لدى الدارسين ... فاذا فرض وحاول أن يلجأ

المعيد الى الاملاء لشرح أى موضوع فانه يكون بذلك قد انحرف ... بل انه يفصح عن فشله المبكر ، وعدم قدرته على الاسهام فى اعداد الدارس الجامعى وفقا لمتطلبات الجامعة !! وقد يكون من الأفضل ابلاغ الأستاذ وعميد الكلية بذلك ... وهكذا اذا أحسن الطالب القراءة والاستماع ... والنقاش ... فمعنى هذا أنه حتما باذن الله سيجتاز الامتحان بنجاح ..

غير أننا نلاحظ أيضا ان هناك طلبة مجدون فعلا .. ذاكروا .. وذاكروا .. ورغما عن هذا يأتون الينا فى وجوم وجلين خائفين .. قائلين أيضا أن الامتحان على الأبواب .. واننا كلما اقترب يوم الامتحان يهيىء الينا أن العلوم قد تبخرت من رؤوسنا ! .. ثم يسألوننا النصيحة.

الحقيقة التى يجب أن يدركها الطلبة جميعا .. أنهم أولا يجب أن يثقوا فى أنفسهم .. ثم بعد هذا ينبغى أن يدركوا تماما أن الامتحانات ليست كابوسا مخيفا يسيطر على أذهانهم وعقولهم .. وأنهم ينبغى أن يفهموا جيدا أن أساتذتهم ان هم الا آباء لهم رحماء بهم ، وأنهم يتمنون لأبنائهم الطلبة التفوق ، وسيرا فى هذا الاتجاه ، فان الأغلبية العظمى من الأساتذة تحرص تماما على أن تضع الأسئلة بأسلوب يتمكن معه الطالب المتوسط القدرة أن يجيب عليها .. بل أكثر من هذا ان جميع الأسئلة تأتى من المواضيع التى توجد فى المراجع التى فى أيديهم والتى سبق وأن تناولها الأساتذة بالشرح والتعليق فى المحاضرات والأقسام ... الخ .

ومرة أخرى ... نحن نركز على أهمية الأقسام فى ادارة النقاش العلمى حول الموضوعات التى يستفسر عنها الطالب .. وحفزه على أن يتفهم مبدأ الاعتماد على النفس فى البحث والاطلاع لتحقيق التعليم الذاتى .. فالتدريس فى الأقسام يرتبط بقدرات ومهارات شخصية

اجتماعية تتصل بالمشاركة والتفاعل والقيادة والاقناع والتوجيه والادارة والعطاء المتواصـــل ...

ومما لا شك فيه أن النقاش والحوار فى الأقسام يســـهم فى اثارة القدرة على الابتكار ، واثارة الرغبة فى استخدام المراجع والمكتبـــة ، وتدريب الطالب على استخدام العقل ومحاولة الوصول الى حل للمشاكل العلمية التى تواجهه ، وينبه الى عدم الاعتماد على الكتاب الواحد فى التعليم (كتاب أستاذ المـــادة) ، فأستاذ المـــادة الجامعى يســـعد تماما حينما يرى أن ابنـــائه الطلاب يرجعون الى مراجع زملائه من أســـاتذة الجامعات فى التخصصات المختلفة ، بل انهم يؤكدون لهم أن قراءة هذه المراجع تسهم فى توســـيع آفاقهم العقلية وانطلاقهم الفـــكرى .. وأن أسلوب التعليم الذى يعتمد على الحفظ والتلقين يخرج أشباه متعلمين!! .. حتى وان كان النظام السائد فى الدولة يعتبر مجرد حمل الشـــهادة وأقدمية التخرج هو المعيار الوحيد لتقييم الانســـان !! ... ان أحـــد الأهداف الرئيسية للتعليم الجامعى فى مجتمعنا الدولى المعاصر هو توفير الخريجين القادرين على تلبية احتياجات المجتمع الى نوع متميز ومتطور من التعليم بحيث يسهمون فى مجالات التنمية الرئيسية التى سوف توجه اليها استثمارات بالبلايين من الوحدات النقدية فى خلال السنوات القليلة القادمة ... والحمد لله فان أساتذة الجامعات المصرية يبذلون الجهـــد فى حدود الامكانيات المتاحة لديهم لتوفير المناهج الحديثة والمتطورة والتى تتمشى مع التطور العالمى فى التعليم والتدريب ، كل فى مجال تخصصه ، تأكيدا على أن منظومات البحث العلمى والتعليم على اختلاف مراحله ، هى جميعـــا حلقات مترابطة ومتداخلة وتساند بعضها بعضـــا ... وأن التدريس الجيد يسهم فى تربية خريج جيد ... والخريج الجيد يسهم فى بناء مجتمع أكثر انتاجا وأوفر علما ... والانتاج الأكثر يسهم فى زيادة

ميزانية البحث العلمى داخل الجامعة وخارجها ... والعلم الأوفر يحقق للجامعة مكانة ثقافية وسياسية أعلى ، خاصة وأننا نعيش عصر تفجر المعلومات وتجدد المعرفة ، وخريج الجامعة هو المسئول عن اثراء المعرفة، ولذلك يصبح التعليم المستمر والتدريب على البحث العلمى والتطوير هو الأساس الأول لاعداده .

ملاحظات مؤسفة :

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه مما يخل بأهداف العملية التعليمية انتشار عدة ظواهر مؤسفة منها :

١ ـ الموجزات والملخصات الجامعية : مع ما تشكله من امتهان للعلم وافقاد لقيمته وافقاد لفكر الطالب وتفهمه للموضوع .

٢ ـ الدروس الخصوصية الجامعية بما تقدمه من ضياع العدالة بين الأبناء واهدار للقدرات العقلية المتميزة التى قد توجد فى غير القادرين على دفع تكليف هذه الدروس .

٣ ـ الغش فى أعمال الامتحان بما يقدمه من اهدار قيمة العدالة واثراء قيمة الانحراف وتأكيد لمبدأ الغاية تبرر الواسطة .

وكلها ظواهر سلبية لا تخدم العملية التعليمية وان كانت تحقق النجاح فى الامتحان والحصول على المؤهل الجامعى بأقل جهد ، وتحقق فى النهاية التدهور العام للمجتمع المتعلم الذى هو القمة الذهنية الحقيقية للمجتمع .

ايها الأبنــاء ....
تفــاءلـــوا

وأخيرا فان الآلاف من أبنائى الطلاب كثيرا ما يقدمون لى أوراقا يسألوننى فيها ... هل أنا متفائل أم متشائم ؟ وعندما أسألهم عن السبب فى هذا الاستفسار ؟ يقولون ان هناك الكثير من الشخصيات التى تتصدر المواقع جاءت اليها وليس الكفــاءة هى السمة البارزة فى أعمالهــا ... أو رصيدها من النجاح فى ماضى عملها فى المواقع التى شغلتها ... بــل ان « النجاح » فى بعض المواقع كثيرا ما يدعيه لنفســه من لم يشــارك فيه ... فان وجد أصواتا تكشف الحقيقة حاول أن يهدم المعبد على من فيه !! .. ولا حول ولا قوة الا بالله ...

وكان ردى دائما على أبنائى .. اصبروا .. وصابروا .. ولعل من الأهمية بمكان ان توضح أنه للقضاء على هــذه الظاهرة يتطلب غرس القيم الدينية فى مواطنينا منذ نعومة أظفارهم وعلى مدى سنوات تربيتهم وتعليمهم ، بحيث تسرى هذه المفاهيم مسرى الدم وتصبح سلوكا طبيعيا وتصرفا تلقائيا يحرصون عليه فى حياتهم اليومية ... والله سبحانه وتعالى يقول فيما أشرت اليه من معــانى فى ســورة آل عمران الآية رقم ١٨٨ « لا تحسبن الذين يفرحون بمآ أتوا ويحبون أن يحمدوا بما لم يفعلوا فلا تحسبنهم بمفازة من العذاب ولهم عذاب أليم » .

والرسول عليه الصلاة والسلام يقول « المؤمن ليس بحقود » .. والحقد وفقا لرأى فقهاء الشريعة يثمر ثمانية أمور ، أولها الحسد ، وهو تمنى زوال النعمة عن المحسود ، فتغتم بنعمة أن أصابها ، وتسر بمصيبة أن نزلت به ، وهذا من فعل المنافقين ..

ولذلك يقول الرسول عليه الصلاة والسلام « الحسـد يأكل كل الحسنات كما تأكل النـار الحطب » ويقول أيضا ... « ولا تحاسدوا ولا تقاطعوا ولا تباغضوا ولا تدابروا وكونوا عباد الله اخوانا » ...

ويقول أيضا « ان لنعم الله أعداء » فقيل ومن هم ؟ ... فقال عليه الصلاة والسلام « الذين يحسدون الناس على ما أتاهم الله من فضله »..

وقديما قال الشـاعر العربى :

كل العـداوات قـد ترجى اماتتهـا
الا عـداوة من عـاداك من حسـد

فالحاسد يرى النعمة عليك نقمة عليه .. وقانا الله واياكم والجميع شر الحاقدين والحاسدين والمنافقين .. والى هذا أشار القرآن الكريم بقوله فى لآية رقم ١٢٠ من سورة آل عمران ... « ان تمسسكم حسنة تسؤهم وان تصبكم سيئة يفرحوا بها » صدق الله العظيم .

والله يوفقنا لمـا فيه صالح الوطن والمواطنين .

والى الأمام دائما باذن الله ...

دكتور كمال حمدى ابو الخير

الباب الأول

الفكر الإدارى ونظرية الإدارة

الفصل الأول
العلماء والادارة العلمية

العلماء والادارة العلمية

Scientists and Scientific Management

يكاد يكون من العسير على الباحثين أن يحددوا تاريخاً معيناً يجمعون عليه ، على أنه تاريخ نشأة الإدارة العلمية .. أو ميلادها — وذلك لأن الإدارة العلمية تدين فى كثير من المعارف التى أدت إلى نشأتها وتطورها إلى عدد كبير من الباحثين سواء كانوا من المشتغلين بالعلوم الاقتصادية ، أو المارسين للادارة الصناعية ، خاصة وأن البحوث العلمية العميقة الحديثة تكاد تكشف باستمرار عن كثير من الجهود التى بذلت منذ القرن السادس عشر والسابع عشر وما بعدهما عن بحوث وتجارب أجريت فى كل من ميادين الإدارة الحكومية والإدارة الصناعية ، وغيرهما من دوائر الأعمال .

عموميات :

تدين الإدارة العلمية فى كثير من المعلومات التى تتضمنها الآن ، إلى البحوث والدراسات التى أتت إليها من العلماء والباحثين على فترة طويلة من الزمن ، ومن بينهم مثلا دراسات الاقتصادى الكبير « آدم سميث » ، وأفكار « تشارلز بابدج » التى صاغها فى كتابه وموضوعه « اقتصاديات التصنيع » . . وفى الحقيقة يكاد لا يعرف الباحثين فى الإدارة العلمية ، أحداً أجرى بحوثاً فى الإدارة الصناعية وإدارة الإنتاج قبل « فردريك ونسلو تايلور » غير شخص واحد . . ذلك الشخص هو « تشارلز بابدج Charles Babbage » الذى عاش فيما بين عامى ١٧٩٢ ، ١٨٧١ — ويرجع ذلك إلى أن بحوثه

كشفت الكثير عن جوانب التفكير الإدارى لديه ، والتى تضمنتها رسالة الدكتوراه التى قدمها دكتور « جون هاردى هوجلاند John Hardie Hoagland » والتى تناول تاريخ حياة وأعمال « شارلز بابدج » وعنوانها : Charles Babbage " His Life and Works in the the Historical Evolution of Management Concepts" وقد اعتبرت البحوث التى أجراها سابقة لعصرها وأوانها بزمان طويل ، إلى الدرجة التى جعلت بعض الباحثين يعتبرونه أنه أول من قام بدراسات تتعلق بالتنظيم الصناعى من وجهة النظر العلمية . . كما ويقررون أن هذا لا يمنع من أن هناك دراسات هامة تتعلق بمشكلات الإدارة الصناعية حدثت قبل « بابدج » وأن هذه الدراسات كان لها فعلا أثرها على البحوث والدراسات والأعمال التى قام بها ، ويستشهدون على ذلك بأن « بابدج » نفسه أشار فى كتاباته إلى بعض هذه الأبحاث الكثيرة التى سبقت . . ومن بين ما أشار إليه « بابدج » فى بحوثه موضوع « مفهوم واجب العمل اليومى » ، فانه يوضح أنه رجع إلى البحوث التى أجرتها « أكاديمية العلوم Academie des Sciences » فى فرنسا ، فى خلال النصف الأخير من القرن السابع عشر ، حيث مولت هذه الأكاديمية بعض المنح التى خصصتها لدراسة العمال فى أدائهم لأعمالهم داخل المصانع ، يمكن أن يحققوا أسلوباً أفضل فى عملهم " Better Job : . . ونتيجة لذلك تقدم أحد هؤلاء الباحثين ويدعى « دى لاهير De La Hire » فى عام ١٦٩٩ ببحث للأكاديمية عن كيفية الاستفادة من طاقة الإنسان داخل المصانع . . وكانت معظم هذه الدراسات تتعلق بأساليب رفع الأشياء وحملها ، ودفع الأشياء ذات الأوزان الثقيلة . . وكذلك دراسة تحليلية توضح كيف أن الاستفادة من الجهد المبذول تعتمد على الأسلوب الذى يستخدم فيه الإنسان طاقته .

ومن أشهر التجارب المبكرة التى أجريت عن القدر من العمل الذى

يمكن أن يؤديه العامل فى يوم عمله ، تلك التجارب التى قام بها العالم م . شارلز أوجستس كولومب "M. Charles Augustus Coulomb" وهو الذى قام بدراسات تتعلق بقوانين الكهرباء . . ونشرت تجاربه فى عام ١٧٨١ ، ثم أعيد نشرها أعوام ١٨٠٩ ، ١٨٢١ . . غير أن بحوث هذا العالم فى تاريخ الإدارة الصناعية لم تترجم للأسف الشديد إلى الإنجليزية . . وهناك من يقرر أن هذه البحوث لو كانت ترجمت فى مرحلة مبكرة ، لكانت يسرت كثيراً على المجتمع الصناعى فهم الأسباب والدوافع التى من أجلها قام « فردريك ونسلو تايلور » ببحوثه ودراساته فيما بعد . . بل أكثر من هذا يقررون أن السبق الذى اشتهر به « فردريك ونسلو تايلور » فى مجال الإدارة العلمية كان يمكن مراجعته فى ضوء هذه الأبحاث .

فمثلا هناك بحوثاً أجراها « كولومب » عن أثر الطاقة "Energy" التى يبذلها الإنسان والحيوان عند استخدام الآلات ، ومدى الإجهاد الذى يعانيه كل منهما نتيجة للجهد المبذول . . وقد خلص فى بحوثه التى أجراها إلى أنه « إذا أردنا أن نحصل من الإنسان على أقصى طاقة ممكنة ، فان هذا يتطلب زيادة إنتاجيته أو فاعليته فى نفس الفترة الزمنية التى يعمل فيها دون أن يرتب على ذلك زيادة تعبه ، بينما إذا أرادنا أن نحصل من الحيوان على أقصى طاقاته ، فى نفس الفترة الزمنية ، فان هذا يترتب عليه بالضرورة زيادة الجهد المبذول . . وهذا يترتب عليه بالتالى زيادة تعبه ، أى أن زيادة الإنتاجية بالنسبة للحيوان تتطلب زيادة الجهد . . وزيادة الجهد تؤدى إلى زيادة التعب . . وهكذا فان الجهد والتعب بالنسبة للحيوان يسيران فى اتجاه واحد » .

ولعل من المفيد أن نوجه نظر الباحثين إلى أهمية الرجوع إلى دراسته المقارنة التى تتعلق بكمية الحركة "Quantity of Action" التى يبذلها المسافرون أثناء قطعهم المسافات فى رحلاتهم ، وكيف أن هذه الكمية من الحركة تتوقف

على طبيعة الرحلة ، وما إذا كانت الأرض سهلة منبسطة ، أم أن الأرض بها مرتفعات ومنخفضات . . وكذلك أيضاً مدى الحمولة التي تصاحب هذه الرحلة . . ويخرج من ذلك بمتوسطات للأرقام عن مدى ما يمكن قطعه من المسافة يومياً . . إلى غير ذلك من الدراسات المهمة .

ولعل من المفيد أن نوجه نظر الباحثين أيضاً إلى الكتابات السابقة فيما يتعلق بالإدارة الصناعية ، فعليهم أن يرجعوا إلى كتابات « م. شولز M. Schulze » في عام ١٧٧٣ ، وخلاصة هذه الكتابات عبارة عن تجاربه التي أجراها على عشرين رجلا من مختلف الأحجام والأوزان ، للتعرف على الشخص الأنسب والأسلوب الأنسب في العمل الصناعي ، وليختبر المعادلات والنتائج التي توصل إليها الباحثون السابقون عليه ، وذلك وفقاً لما يقرره هو في كتاباته ونصها :

" to test, the formula and conclusions of earlier writers "

ولعل ما ذكره من أنه يرغب في تحقيق النتائج التي توصل إليها من سبقوه ، لدليل على توضيح ما سبق أن ذكرناه ، من أن الإدارة العلمية ، تدين في كثير من المعارف التي أدت إلى نشأتها ، إلى عدد كثير من الباحثين .

أما فيما يتعلق بنشأة الإدارة العلمية الحديثة ، فان هناك كثير من الباحثين في علم الإدارة ، يكاد يجمعون على أن من بين أبرز من أسهموا فيها هم ثلاثة أشخاص كل منهم تناولها من وجهة نظر مختلفة . . وهم « فردريك ونسلو تايلور » الذي اهتم بالإدارة على مستوى المصنع ، وتناول الجوانب التخطيطية والتوجيهية والتنفيذية للقوى العاملة . . والثاني « هنري فايول » الذي تناول الموضوع من زاوية الإدارة العليا ، واستنبط مبادىء وقواعد قابلة للتطبيق بالنسبة للوظيفة الإدارية أياً كانت المشروعات التي تمارس فيها الإدارة . .

والثالث « التون مايو » وفريق الباحثين الذين يعملون معه ، وكان اهتمام « التون مايو » بالدرجة الأولى بالظروف المحيطة بالعمل ، بحيث يعمل على توفير مناخ ملائم يعمل فيه العمال ، تتوافر فيه كافة الشروط الملائمة لهم ، وتوفير فترات للراحة يشترك العمال فى اختيار أوقاتها ، وآثار الإضاءة المباشرة وغير المباشرة على إنتاجية العامل ، إلى غير ذلك من العوامل التى جعلت دراساته تتصف بالطابع الإنسانى ، وتوضح أن العمال يميلون إلى الانتظام فى جماعات وتنظيمات غير رسمية ، وذلك لكى يوفروا لأنفسهم مناخاً مريحاً خاصاً بهم تتوافر فيه مشاعر الود والتعاون والصداقة ، تلك المشاعر التى يفتقدونها فى نطاق العمل الرسمى القائم فى الصناعات الحديثة .

وفيما يلى نقدم لمحة تاريخية . وبعض الدراسات التحليلية لبعض هؤلاء العلماء الذين أسهموا بجهودهم الفكرية والعملية فى وضع الأسس التى قامت عليها الإدارة العلمية .

فردريك وتسلو تايلور ١٨٦٨ — ١٩١٧ Fredrick Winslow Taylor

ولد « فردريك ونسلو تايلور » فى عام ١٨٥٦ من عائلة مثقفة ، ولكنها غير غنية فى فيلادلفيا Philadelphia ، وقد رغب والداه فى أن يتعلم إبنهما القانون فأرسلاه إلى « أكاديمية فيليبس اكستر Philips Exeter Academy » لإعداده لامتحانات الالتحاق بجامعة هارفارد ، وقد استطاع بجده واجتهاده ومثابرته على المذاكرة أن يكون أول فصله ، إلا أن ذلك أثر تأثيراً شديداً على بصره ، نظراً لساعات الاستذكار الطويلة التى كان يقضيها بجوار مصباح الجاز Kerosene light الأمر الذى دعى الأطباء إلى النصح بعدم التحاقه بجامعة هاردفارد ، أو أى نوع من الدراسة يتطلب بذل جهود فى الاستذكار » .

كان تايلوز طموحاً ، يتصف بالحيوية والنشاط ، ولذلك أقلقه أن يصدر الأطباء مثل هذه النصيحة ، غير أنه امتثالا لنصحهم سعى باحثاً عن عمل لا يتطلب كثيراً من القراءة ، فالتحق عام ١٨٧٤ كصبي ميكانيكي في مصنع صغير في فيلادلفيا ، ثم رقي إلى عامل في عام ١٨٧٨ ، ثم انتقل بعد ذلك إلى شركة للحديد تسمى Midvale Steel Company ، حيث اشتغل عاملا عادياً ، وفي خلال ثماني سنوات من التحاقه بهذه الشركة تدرج في مناصبها المختلفة . . تدرج من عامل بسيط ordinary laborer إلى ملاحظ للوقت timekeeper ، إلى ميكانيكي mechanist ، إلى مشرف مجموعة gangboss ، إلى مقدم foreman ، إلى مساعد مهندس assistant engineer ثم إلى كبير المهندسين في المصنع chief engineer

وقد استمر في دراساته المسائية حتى استطاع أن يحصل على درجة الماجستير في الهندسة من معهد ستيفنز Stevens Institute

و قام تايلور أثناء حياته ببحوث ودراسات تتعلق بالإدارة العلمية ، منها بحثه عن المبادىء Principles الذى قدمه عام ١٩٠٩ لإحدى اللجان الخاصة المتفرعة عن الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين .

غير أن الجمعية المذكورة أهملت هذا البحث أكثر من عام دون مناقشته ، أو إصدار أي قرار يتعلق بمدى أهميته .

وفي أواخر عام ١٩١٠ كان الرأي العام الأمريكي قد سمع عن الإدارة العلمية ، والتي كان يطلق عليها وقتئذ « طريقة تايلور » Taylor System وأراد أن يعلم المزيد عنها . . الأمر الذي جعل الصحافة الأمريكية تهتم بهذا الموضوع ، فسعى كبار الصحفيين إلى « تايلور » يطلبون مقابلته ، للقيام بمحاولات لأخذ أحاديث ومقالات صحفية لتغطية مختلف جوانب هذا

الموضوع ، لإشباع رغبات جمهور القراء الذى أظهر أنه أشد ما يكون حاجة إلى معرفة مزيد من الإيضاح عن الطريقة التى تحقق مزيداً من الإنتاج . وفى نفس الوقت مزيداً من الوفر ! . .

وكان من نتائج ذلك ، أن سحب تايلور بحثه من الجمعية السابقة الذكر ، ونشره على حسابه الخاص ، ثم أرسل نسخاً منه إلى جميع أعضاء الجمعية ، ورخص لإحدى دور النشر المشهورة وهى دار Harper and Brothers فى أن تطبع منه طبعة خاصة للجمهور .

فهذا الرجل مثلا كان يهتم بلعبة الكرة الأمريكية التى يطلق عليها « البيسبول » Baseball ومن أجل تحقيق الكفاءة والمهارة فى هذه اللعبة ، ابتكر طريقة جديدة لرمى الكرة . . هذه الطريقة عبارة عن إمساك الكرة وراحة اليد إلى أسفل إلى جانب الجسم ، وقد ثبت أن الأسلوب الذى ابتكره لإمساك الكرة ، ورميها ، حقق مزيداً من المهارة فى هذه اللعبة ، وأن هذا الأسلوب هو الذى ما زال يستخدم حتى الآن . . كذلك أعد مضرباً للعبة التنس . . فقد كان المضرب القديم مستديراً ، غير أنه أجرى بعض التجارب التى خرج منها باعداده مضرباً جديداً للتنس على شكل ملعقة ، أى مسحوباً فى استدارته من الطرفين ، ودخل به عديداً من المباريات ، وكانت النتيجة أنه كسب عديداً من البطولات بمضربه الجديد . . وهكذا كان أسلوبه . . يحكم عقله من أجل ابتكار شىء جديد لتحقيق الكفاءة فيما يقابله من نشاط فى الحياة .

ونظراً لأن ظروفه دفعته إلى الالتحاق بالشركات الصناعية فى أمريكا ، فقد راعه وأفزعه ما شاهده عن قرب من وسائل الإسراف والضياع التى يتحقق بها الإنتاج فى الصناعة . . الأمر الذى حفزه على البحث والدراسة ،

وإجراء التجارب للتغلب على ذلك ، والعمل على تحقيق الكفاءة الإنتاجية وقد تميز إجراء هذه البحوث بالأسلوب العلمى . . الأمر الذى دفعه شخصياً إلى أن يطلق عليها « الإدارة العلمية » . . وقد سار فى سبيل تحقيق جهوده العلمية والتطبيقية على مستوى إدارة المصنع كما يلى :

أولا — قسم العمل الذى يقوم به العامل إلى حركات بسيطة أولية .

ثانياً — قام بدراسة علمية لجميع الحركات التى يؤديها العمال أثناء أدائهم لأعمالهم Time and Motion Study . . واستطاع عن طريق هذه الدراسة أن يتعرف على كثير من الحركات غير الضرورية التى يستخدمها العمال أثناء عملهم . . ثم استبعد غير الضرورى منها .

ثالثاً — قام بدراسة علمية لأسلوب أداء العمال لعملهم بعد استبعاد الحركات الزائدة غير الضرورية وذلك عن طريق رصد أسلوب الأداء مقترناً بالزمن الذى يستغرقه أداء كل حركة وذلك عن طريق الاستعانة بساعة التوقيت والتى يطلق عليها ساعة الإيقاف Stop Watch .

رابعاً — اختيار أفضل الطرق وأسرعها فى أداء مختلف الحركات ثم إيجاد أسلوب قياسى لأداء كل عملية وبذلك تجنب كثيراً من الوقت الضائع .. الأمر الذى يترتب عليه زيادة الإنتاج .

خامساً — قام بدراسة للتعرف على الفترات التى يصل فيها العامل إلى حد التعب ، بحيث ينبغى أن يأخذ العامل فيها فترة راحة وذلك للتغلب على الإعياء البدنى . وكان يستهدف من وراء ذلك زيادة الإنتاج . . وبذلك يزداد أجر العامل وفى نفس الوقت تؤدى زيادة الإنتاج إلى زيادة المبيعات . . وبالتالى دخل أصحاب المشروعات .

وقد أدت هذه الدراسات فى بدايتها إلى عدم رضا العمال عنها ، بل أكثر من هذا حقدهم عليها وعدم تجاوبهم السريع لتطبيق أسلوبها ، وذلك على الرغم مما كان ينادى به « فردريك ونسلو تايلور » من أن أسلوبه الجديد يستهدف أكبر قدر من الرفاهية لكل من صاحب العمل ، والعمال .

ومن الأمور التى يحق لنا أن نثبتها فى معرض الحديث عن « فردريك ونسلو تايلور » أنه كان يستهدف الصالح العام ويغلبه على كل اعتبار ، ومن مظاهر ذلك أنه كان يعارض معارضة شديدة فى أن يصير اسمه علما على أسلوبه العلمى ، وكان ذلك منه تواضعاً وفهماً للطبيعة البشرية إذ قال فى شهادته أمام اللجنة الخاصة المشكلة من مجلس النواب الأمريكى ، فى يوم الخميس الموافق ٢٥ يناير سنة ١٩١٢ . . « إننى أريد أن أقرر أنه لم يحدث فى أى وقت أن أطلقت على هذه الطريقة ، طريقة تايلور ، كما ولم يحدث إطلاقاً أننى أبديت أدنى رغبة فى إطلاق مثل هذا الاسم عليها . إننى كنت دائماً أحتج على تسميتها باسمى . . أو اسم أى شخص آخر ، اعتقاداً منى بأن تسميتها باسمى يؤدى إلى أضرار بليغة ، إذ يوجد هناك مديرون قديرون . . وآخرون يعتدون ويعتزون بأنفسهم ويعارضون فى العمل تحت أسلوب ينسب إلى اسم أى إنسان ، بينما لن توجد إدارة تعارض يحق فى العمل مثلا تحت اسم . . الإدارة العلمية . . لذلك أعتقد أنه من الأفضل إطلاق مثل هذا الاسم عليها ، أو أى اصطلاح ينسب إلى المجموع ، وترضى عنه الأمة بأسرها .

تطورت الأساليب الفنية « لطريقة تايلور » كما كان يطلق عليها زملاؤه ومعاونوه . . أو « الإدارة العلمية » وهو الاسم الذى فضل هو إطلاقه عليها . . تطورت الأساليب الفنية عندما عين تايلور رئيساً لمجموعة من العمال ، فأراد

أن يحقق أفكاره ويضعها موضع التطبيق ، والتى تتلخص فى تحقيق مزيد من الإنتاج فى حدود الفترة الزمنية التى يعمل فيها العمال . . الأمر الذى دفعه إلى أن يطلب تصريح من « شركة بتلهيم للحديد Bethlehem Steel Company » لإجراء بحوث على عملية « تحميل الحديد الزهر Pig — iron وتفريغه » . وبعد إقناعهم بأهدافه حصل على هذا التصريح .

لاحظ تايلور فى القسم الذى أراد أن يجرى فيه تجاربه : أنه يوجد خمسة وسبعون عاملا يقومون بمهمة التحميل والتفريغ ، وأنهم كانوا ينقلون يومياً ما يقدر : ١٢.٥ طن تقريباً من الحديد الزهر ، وكان هذا المعدل فى قد العمل اليومى يعتبر معدلا معقولا ، يرضى عنه أصحاب العمل والعمال ، خاصة وأنه لم يكن هناك من أسلوب لتقويم هؤلاء العمال إلا أسلوب تعنيفهم ، أو فصلهم فى بعض الأحوال .

وكان العامل يتقاضى فى اليوم دولار وخمسة عشر سنتاً D 1.15 per day وهذا الأجر يتفق مع معدل الأجور السائدة فى منطقة العمل . ورغماً عن أن المسئولين وملاحظى العمال كانوا يتشككون فى إمكان زيادة إنتاج العمل اليومى عن هذا المعدل ، فان تايلور سار فى تجربته ، متوخياً المنهج التجريبى ، ليثبت عن طريقه أفكاره ووجهة نظره ، وذلك عن طريق مقارنة النتائج التى يحصل عليها من وراء كل تجربة ، بالنتائج التى كانت تتم وفقاً لاتباع الأساليب التقليدية .

وقد لجأ تايلور إلى اختيار بعض العمال الممتازين من الرجال ، ولم يقصد بالممتازين هنا الممتازين من الناحية الخلقية ، إذ على الرغم من أنه كان ينتمى إلى جمعيات « الإصلاح الدينى » . . إلا أنه لم يحاول أن يجعل الأخلاق عنصراً من عناصر اختياره للعمال . . إنما كان يستهدف توافر عنصر الكفاية

. . وكان يستهدف اختيار الرجال الذين يتوافر لديهم عن طريق الوراثة والتدريب الاستعدادات المناسبة التى تمكنهم من السير فى الطريق الذى يرسمه لهم . . وكان يلجأ فى سبيل تحريكهم إلى بعض الحوافز التى تثير هممهم فى العمل ، ولعل أهم حافز وقتئذ كان حافز الأجر .

من أجل ذلك بدأ التجربة باستخدام أحد الرجال الذين يتميزون بالقوة الجسدية ، وهو عامل بالشركة هولندى الأصل من ولاية بنسلفانيا اسمه « شميدت Schmidt » . . وكان يعرف بحبه الشديد للمال ، فأفهمه أنه يمكنه أن يحسن من أجره إذا امتثل للعمال وفقاً للتعليمات الصادرة إليه . وأن هذه التعليمات لن تزيد من ساعات عمله عن الساعات التى يعملها فعلا . . وفعلا رفع أجره من دولار وخمسة عشر سنت ، إلى دولار وخمسة وثمانين سنت ، ثم طلب تايلور من العامل أن يستخدم أنواعاً من « الجاروف » كبيرة وصغيرة ومتوسطة الحجم ، كما جعل العامل يحمل كميات مختلفة من المخزن إلى عربة النقل مباشرة ، أو ينقل بالتناوب الحديد على عدة مراحل . . وتوصل عقب ذلك إلى النتيجة التى كان يستهدفها . . وهى زيادة الإنتاج ، وكما أوضحنا فان متوسط التحميل اليومى للفرد كان ١٢,٥ طن . . نرى أن « شميدت » وفقاً للأساليب الجديدة التى رسمها له تايلور تمكن من تحميل ٤٧.٥ طن . . أى أن الإنتاج ارتفع إلى ما يقرب من أربعة أمثال ما كان عليه . . وهذه النتيجة هى التى جعلت المسئولين فى الشركة يعجبون بأسلوب تايلور فى العمل ، ويقدرون الجهد العلمى الذى بذل من أجل زيادة الإنتاج ، كما ازداد هذا التقدير عندما طبقت الشركة أساليبه فى الاختيار والتدريب ، وتمكنت فى أحد الأقسام من تخفيض العدد الكلى الذى تحتاج إليه فى العمل من ٥٠٠ عامل إلى ١٤٠ عامل فقط . . وزادت الأجور بمقدار ٦٠ ٪ تقريباً ،

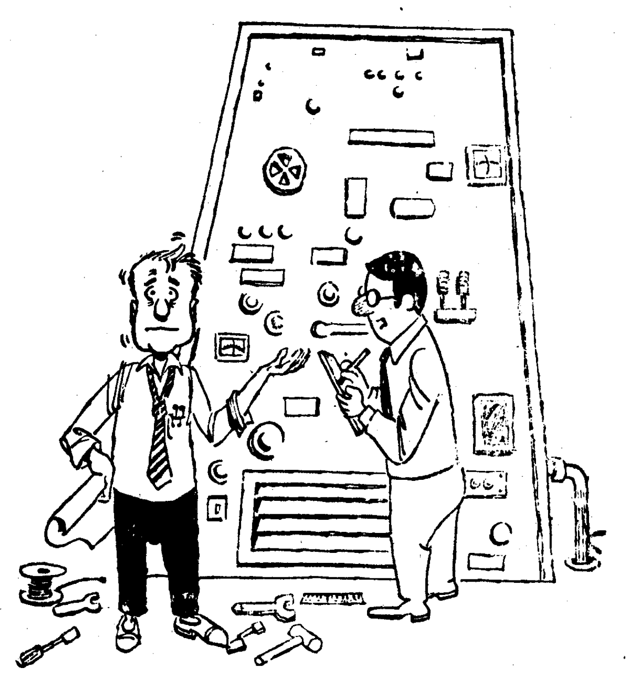
حيث أن أجر العامل زاد من ١,١٥ دولار إلى ١,٨٥ دولار . . كما أن الوفر الإجمالى الذى حققته الشركة بلغ ما يقرب من ٧٥٠٠٠ دولار سنوياً .

غير أنه مما يثير الدهشة أن العمال وقتئذ قاوموا « الطريقة التايلورية » . . بل أن مجرد ذكر اسمه كان يثير الكراهية فى نفوسهم ، ويرجع بعض الباحثين أن السبب فى ذلك إنما يرجع إلى أن تايلور كان يعتبر رائداً من رواد « الهندسة الإنسانية » ، إذ أن نظرته إلى تناول عمل الإنسان كانت لا تختلف عن نظرته التى يتناول بها قطعة جهاز هندسى . . بل أنه كان يؤمن فعلا بامكان تطبيق علم الهندسة على طرائق العمل فى المصنع ، وقام بدراسات للتعرف على « الطريق الوحيد الأفضل » . . وتوصل من هذه الدراسات إلى أن هناك نسبة عالية من الإسراف والضياع فى العمل والمواد تحدث نتيجة لعدم كفاية التنظيم والإشراف على العمل .

" Imbued with the beleif that the science of the engineers could be applied to the methods of the shop, Taylor searched for the " one best way " and came to the conclusion that a very large percentage of both labor and material was wasted through insufficient organization and supervision of work "

وقد وجد تايلور أن الطريق الوحيد الأفضل ، هو فى « تطبيق الإدارة العلمية » . . أو تطبيق وسائل فنية جديدة للعمل داخل المصانع من أجل زيادة الإنتاج .

ولعل من أسباب كراهية العمال لتايلور أنه سعى إلى تحقيق مزيد من الإنتاج عن طريق الضغط على العمال putting pressure on the men الأمر الذى أدى إلى حدوث مقاومة عنيفة منهم ، إلا أنه رغماً عن هذه المقاومة



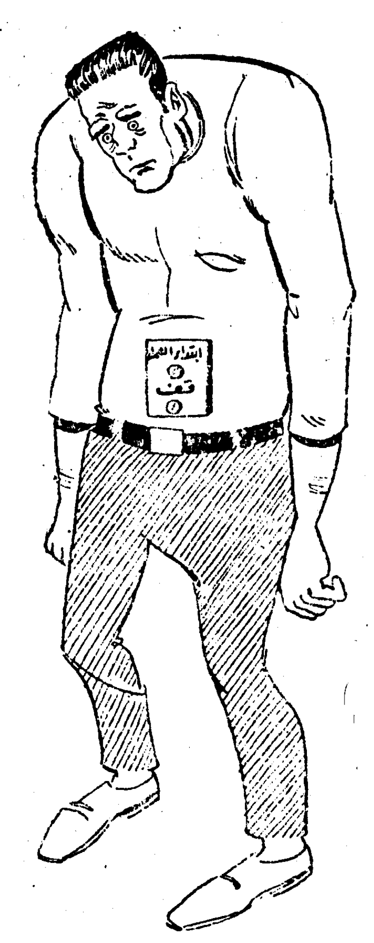
ينبغى على الادارة أن توضح أولا للعامل واجبات عمله اليومى .
ولا تلجأ إلى أسلوب الضغط

نجح تايلور فى تحقيق ما كان يستهدفه من زيادة الإنتاج ، غير أن هذه التجربة قد ضايقته وآذته ، ففكر كثيراً فى الوسيلة التى يستطيع عن طريقها تحديد ما يريد دون حدوث مثل هذه التصادمات . . فهداه تفكيره إلى أن السبب فى ذلك إنما يرجع إلى أن الإدارة لا تعرف بالضبط واجبات عملها اليومى Proper day's work وهى إذ تجهل ذلك ، تحاول أن تحصل على أكبر قدر ممكن من الإنتاج عن طريق الضغط . أما إذا عرفت الإدارة بالضبط ما هو عمل اليوم ، فانها تستطيع أن تحصل على ما تستهدف من الإنتاج اليومى

عن طريق إرشاد العمال إلى الوسائل السليمة التى يتبعها كل منهم فى أدائه لعمله ، وعلى ذلك قرر القيام ببحوث ودراسات من شأنها اكتشاف أفضل الوسائل لأداء العمل اليومى بالنسبة لجميع الأعمال التى تؤدى فى المصنع .

وقد ظل تايلور يقوم ببحوثه ودراساته فى هذا الموضوع أثناء اشتغاله فى كل من شركة « ميدفيل للحديد Midvale Steel Company وشركة بتلهم للحديد Bethlehem Steel Company ثم فيما بعد فى مختلف المنشآت التى عمل مستشاراً لها ، وفى خلال بضع سنين كان قد ابتكر وسائل فنية للادارة ، كانت أكثر إيجابية فى نتائجها من أى وسيلة أخرى ، إذ أنها فضلا عن تحقيقها إنتاج أكبر ، فانها حققت علاقات طيبة بين العمال "Good Worker Relations"

ومما لا شك فيه أن تايلور كان يسعى لإيجاد علاقات طيبة داخل العمل .. ليس فقط بين العمال بعضهم وبعض . . بل أيضاً بين أصحاب العمل والعمال . . وذلك عن طريق زيادة الإنتاج . . وبالتالى زيادة الأرباح . . الأمر الذى يترتب عليه زيادة أرباح أصحاب العمل . . وزيادة أجور العمال . . وبذلك يحقق مزيداً من الرخاء والرفاهية لكليهما ، هذا فضلا عن أن هذا من وجهة نظره يعمل على تقليل الصراع بينهما . . بل أكثر من هذا فانه كان يتحين الفرص والمناسبات لإظهار وجهة نظره الإنسانية نحو العمال ، ولا أدل على ذلك من أنه فى سلسلة المحاضرات التى كان يلقيها على طلبة الدراسات العليا فى كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد فيما بين عامى ١٩٠٩ ، ١٩١٤ كان يقول لهم : « إننى أفترض أيها السادة أن معظمكم ليسوا بأبناء عمال عاملين .. وأنكم لم تمارسوا بأنفسكم العمل ولو لفترة واحدة من الزمن . . على الأقل مع العمال العاملين ، وعلى نفس مستوى العمل الذى يؤدونه ، لأنكم لو كنتم قمتم بذلك ، لكان من قبيل التزيد . . أو تكرار القول أن أوجه نظركم لأهم



انتقد البعض تايلور على أساس انه يتناول عمل الانسان كتناوله لجهاز
هندسى . . . غير أنه نفى ذلك مراراً وأكد انسانية العامل

حقيقة Most Important Fa. ينبغى أن تضعوها فى أذهانكم وأنتم تتعاملون مع العمال . . هذه الحقيقة هى « أن العمال مثلى ومثلكم . . أن العامل وأستاذ الجامعة لهما أساساً نفس المشاعر . . نفس البواعث . . نفس الآمال . . نفس النقائص . . نفس الفضائل » .

" The Workers are just the same as you and I are. The working man and the Collage Professor have fundamentally the same feelings, the same motives, the same ambitions, the same feelings, the same virtues "

ثم يستطرد تايلور فى محاضراته موضحاً « أن العمال قضوا طيلة حياتهم يتلقون الأوامر ويطيعونها . . أى أنهم فى المستويات الأدنى . . فلا تتصوروا أن هذا يعنى أنهم أقل احتراماً لأنفسهم منى ومنكم . . أنهم ينظرون إلى أنفسهم على أنهم فضلاء ولهم أهميتهم مثلى ومثلكم تماماً .. وليكن مفهوماً أن الشك يعتبر من أهم خصائصهم حينما يتعاملون معنا . . بل أنهم يبحثون عن أى علامة يتوهمون منها أننا ننظر إليهم نظرة تعالى . . أو نظرة احتقار . . إننا ينبغى أن نصبر ونداوم على الإصلاح بالأسلوب العلمى . . فالحاجة إلى إصلاحات عديدة تتطلب قدراً كبيراً من الزمن .

" Mueh needed reforms, take a great deal of time ".

هذا قليل من كثير مما يوضح إنسانية هذا العالم الذى أطلق عليه الباحثون « أبو الإدارة العلمية » . . وإذا كان هناك بعض الضغط الذى قام به ، فما كان هذا إلا من متطلبات أحداث التغيير من التقليدية إلى العلمية ويثبت التاريخ دائماً ، أن الرواد الأوائل يكتب لهم قدرهم أن يتلقوا ألواناً من سوء الفهم . . وكثيراً من النقد ، حتى من هؤلاء الذين لم يتعمقوا فى أبجديات المواضيع التى ينتقدونها . . ولكن هذه هى دائماً سنة الحياة . . فقد لاقى « فردريك ونسلو تايلور » كثيراً من النقد ، بل العداء من أجل تطبيق وسائله الفنية الجديدة للادارة .

وفى إيجاز يمكن تلخيص هذه الوسائل الفنية للادارة فى غرضين رئيسين :

١ ـ اكتشاف خير الوسائل لأداء مختلف الأعمال فى الزمن القياسى الأمثل . وذلك عن طريق القيام بتجارب فى هذا الموضوع ، ثم استنباط مبادىء علمية تكون قابلة للتطبيق .

٢ ـ إيجاد تقسيم جديد للعمل New division of labor يوضح العلاقات بين الإدارة والعمال ، ويتناول السلطات والمسئوليات لكل عمل ، مع إظهار مدى أهمية التخطيط فى تحقيق الكفاية الإنتاجية ، أى أهمية الفصل بين التخطيط الذى تقوم به الإدارة . . والتنفيذ الذى يقوم به العمال . .

وقد صار تايلور عضواً فى الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين عام ١٨٨٥ ، الأمر الذى يسر له حضور اجتماعاتها والمشاركة فى المناقشات العملية فى المواضيع التى تعرض عليها .

ويهمنا أن نوضح أن تايلور وضع قاعدة الأساس الوظيفى للعمل ، فقد شاهد المقدم « رئيس العمال Foreman » يتبع الطريقة التقليدية التى تقوم على أساس إشرافه على جميع العمال الذين يعملون تحت إدارته ، ولاحظ من تجاربه وبحوثه أن اتباع هذه الطريقة ينجم عنه الإسراف والضياع ولا يحقق الكفاية الإنتاجية التى يهدف إليها أصحاب العمل ، فقسم العمل الذى كان يشرف عليه شخص واحد إلى أقسام فرعية يشرف على كل قسم فرعى شخص يتخصص فيه وهذه الأقسام الفرعية هى :

١ ـ موظفون كتابيون يشرفون على انسياب العمل وفقاً لأوامر العمل الصادرة Route clerks

٢ ـ موظفون كتابيون يختصون ببطاقات التعليمات الخاصة بتنفيذ الأعمال Instruction Cards

٣ – موظفون كتابيون يختصون بمراعاة الوقت والتكلفة Cost and time وهؤلاء هم الذين يصمموا ويضعوا التعليمات من غرفة التخطيط Planning room

٤ – مشرفون لكل مجموعة Gang Bosses

٥ – مشرفون للسرعة Speed Bosses

٦ – الفاحصون Inspectors

٧ – مشرفون لأقسام التصليحات Repair Bosses وهؤلاء عليهم أن يرشدوا العمال إلى أفضل الوسائل لتنفيذ التعليمات الصادرة إليهم ويتأكدوا من أن هذه التعليمات تتم فى الوقت المحدد .

٨ – شخص مسئول عن النظام فى المصنع Shop disciplinarian وهذا الشخص يقوم بهذه الوظيفة بالنسبة للمصنع بأسره .

وقد أدت هذه التقسيمات التى وضعها تايلور إلى نتائج مرضية ، منها أنه أمكن فى مدة قصيرة تدريب رؤساء يستطيعون القيام بكفاية بالمهام الموكولة إليهم ، بينما أن الوضع كان غير ذلك فى الطريقة القديمة حيث كان يستغرق التدريب فترة طويلة وبعد ذلك لا يستطيع الرؤساء إجادة إلا جزء من المهام الموكلة إليهم .

وقد أمكن لتايلور أن يدرب أشخاصاً ، بعضهم من العمال ، وبعضهم من المشرفين القدامى Old Style Bosses وبعضهم من خريجى الكليات الصناعية والمدارس الفنية ، وإستطاع هؤلاء القيام بأعمالهم بكفاية تامة كرؤساء عمل فى مدة تتراوح بين ستة أشهر ، وثمانية عشر شهراً . . وبذلك أمكن عن طريق تدريب رؤساء العمال طبقاً « للتخصص الوظيفى » مد المصانع بالكفايات اللازمة ، بل وفوق هذا أصبح فى الاستطاعة مد مثل هذه الشركة بالكفايات اللازمة فى وقت معقول ، ولم يكن ذلك بمستطاع إطلاقاً فى ظل النظام القديم .

وهناك ميزة أخرى أمكن الحصول عليها عن طريق اتباع مثل هذا النوع من التدريب ، وهى أن كل شخص داخل الشركة أصبح له عمل محدد يقوم به ؛ ويراعى عند تحديد هذا العمل أن يستغرق منه كل وقته ، وبذلك يمكن إعطاءه أجر مرتفع فى حالة نجاحه فى أداء هذا العمل ، أو تخفيض هذا الأجر حالة فشله .

ويلاحظ على التقسيم الذى وضعه تايلور أنه فصل بين أعمال التخطيط التى توضع فى غرفة التخطيط Planning done in the Planning room وبين كيفية تنفيذ هذه الخطط والتى كان على رؤساء العمال متابعة تنفيذها بحيث يؤديها العمال على أفضل وجه ممكن .

وقد قدم تايلور خمسة وظائف من الوظائف السابق ذكرها للنظام الوظيفى لرؤساء العمال أثناء قيامه بالعمل كرئيس للعمال فى شركة الحديد المسماة Midvale Steel Company of Philadelphia فى عامى ١٨٨٢ ، ١٨٨٣ وهذه الوظائف هى :

كاتب بطاقة التعليمات — ملاحظ التوقيت — الفاحص — مشرف المجموعة — المسئول عن الترتيب والنظام .

وكان على كل شخص من هؤلاء أن يتعامل مباشرة مع العمال بدلا من إعطاء الأوامر عن طريق رئيس المجموعة فى النظام القديم ، وتولى تايلور بنفسه مهمة الإشراف على النظام فى المصنع .

وقد لاقى تايلور فى مبدأ الأمر صعوبة كبيرة فى إقناع رؤسائه بضرورة اتباع المبدأ الوظيفى ، خاصة وأنه كان يسود الاعتقاد بين هؤلاء الرؤساء بأن أساس الإدارة Foundation of management يتطلب اتباع الأسلوب

العسكرى Military type ، غير أنه استطاع بعد جهود مستمرة إقناع هؤلاء الرؤساء بسلامة وصلاحية النظام الوظيفى .

ويرى تايلور أنه إذا أخذت شركة كبيرة بمبدأ النظام الوظيفى لرؤساء العمال ، فانه من المفضل أن يكون لجميع رؤساء العمال الذين يقومون بنفس الوظيفة رؤساء آخرين فوقهم Over foremen فمثلا رؤساء السرعة يرأسهم رئيس عام للسرعة ، وهكذا بقية الوظائف وتكون مهمة هؤلاء الرؤساء مزدوجة :

أولا : يعتبر جزءاً من وظيفتهم تعليم رؤساء العمال الذين يعملون تحت إدارتهم طبيعة العمل الذى يقومون به ، والوسيلة التى يستطيعون بها إقناع العمال بتنفيذ الأوامر المعطاة لهم طبقاً للتعليمات الواردة فى بطاقة التعليمات . وقد كانت هذه المهمة صعبة فى بادىء الأمر ، نظراً لأن العمال اعتادوا منذ سنين عديدة على تكييف العمل الذى يقومون به بأنفسهم Suit themselves وكان كثيراً منهم أصدقاء لرؤسائهم ، وكانوا يعتقدون أن درجة تفهمهم لا تقل بحال من الأحوال عن رؤسائهم .

ثانياً : والمهمة الثانية لهؤلاء الرؤساء العاملين هى التغلب على الصعاب التى تنشأ بين مختلف الرؤساء ، Smooth out the difficulties فاذا قابل إثنان من الرؤساء صعوبة ما ، ولم يستطيعا حلها ، فعليهما أن يرسلا فى طلب رئيسهما العام والذى غالباً ما يكون فى استطاعته تصحيح الوضع Straighten it out فاذا تعذر على الرئيس العام لرؤساء العمل علاج الموقف . فان الأمر يحال إلى المراقب المساعد Assistant superintendent والذى تكون من بعض واجباته القيام بمهمة التحكيم فى مثل هذه المصاعب Arbitrating such difficulties

صفات رئيس المجموعة :

وفيما يتعلق برئيس المجموعة الذى يشرف على آلات خراطة مثلا يرى فردريك ونسلو تايلور أنه ينبغى أن تتوافر فيه الصفات الآتية :

أولا : أن يكون على قدر كبير من الإلمام والدراية بميكانيكية الآلات .

ثانياً : أن يتفهم الرسوم والتصميمات ، وله القدرة على تصور هذه الرسوم والتصميمات فى شكلها المنتج النهائى ، الأمر الذى يتعين معه أن يكون على قدر من العلم والتفكير .

ثالثاً : يجب أن يتأكد مقدماً أن كل شىء معد للعمل ، كأن يرى أن جميع المعدات والأدوات اللازمة للعمل فى موضعها بحيث تكون فى متناول يد العمال العاملين على الآلات ، وهذا يتطلب من رئيس المجموعة تركيز الذهن .

رابعاً : عليه أن يتأكد أن كل عامل يحافظ على نظافة الآلة التى يعمل عليها ، وأنها فى حالة جيدة ، وهذا يتطلب من رئيس المجموعة أن يكون نظيفاً بطبعه ومثلا يحتذى فى النظام .

خامساً : عليه أن يتأكد من أن الإنتاج قد تم وفقاً للمواصفات وبأعلى قدر من الجودة والكفاية .

سادساً : عليه أن يتأكد من أن القوى العاملة التى تعمل تحت إشرافه تؤدى عملها بانتظام فى حدود الزمن المقرر . ومن أجل تحقيق هذا ينبغى أن يكون رئيس المجموعة مثلا للجد والنشاط ، وله قدرة على إشعال حماس العمال للعمل ، على أن يقترن هذا بالدقة الكاملة والحفاظ على المستوى الجيد للانتاج.

سابعاً : عليه أن يراقب باستمرار القوى العاملة التى تعمل تحت إشرافه ويتأكد من أن « الشغلة » أو الجزئية من جزئيات « العملية » تذهب إلى الآلة المخصصة لإتمامها ؛

ثامناً : عليه أن يراقب بصفة عامة الوقت والمعدلات الزمنية التى يتم فيها الإنتاج للقطعة .

تاسعاً : يجب أن ينظم العمال الذين يعملون تحت إشرافه ، وأن يعمل على تعديل أجورهم وفقاً لما يحققونه من كفاية ، ويتطلب ذلك من رئيس المجموعة أن يتصف بسلامة الحكم على الأشخاص ومراعاة العدالة .

وقبل أن نترك الكلام عن تايلور ، يهمنا أن نشير إلى أنه بما قام به من بحوث ودراسات داخل المصنع يعتبر واضعاً لأسس وقواعد النظام الوظيفى فى الإدارة ، وهو أحد النظم العلمية التى تعتمد عليها الإدارة الحديثة الآن . كذلك طالب تايلور بوجوب الفصل بين التخطيط والتنفيذ ، وبذلك يكون قد شارك مشاركة فعالة فى وضع اللبنات الأولى فى صرح الإدارة العلمية Scietific management

وهناك من يعتبر فردريك ونسلو تايلور « أبو الإدارة العلمية "Father of Seientific Management" ويلخص مفهوم الإدارة العلمية أن فى إمكانها تحقيق ما يأتى :

– تطبيق العلم بدلا من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصى Rule of Thumb

– الانسجام بدلا من التفرقة Discord

– التعاون بدلا من سيادة روح الفردية Individualism

– تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بدلا من الإنتاج المحدود .

– العمل على تنمية كفاية الفرد حتى تصل إلى أقصاها ، وبالتالى تحقق له مزيداً من الرخاء والرفاهية .

وقبل أن نختم حديثنا عن « فردريك ونسلو تايلور » – يكفينا تعبيراً عن شخصيته أن نوضح أنه كان يؤمن بالعقل . . وبضرورة استخدامه . . ويتمثل هذا فى قولين نقتبسهما من كلماته الكثيرة التى تكرر فيها هذا المعنى . . فهو يعرف الإدارة بأنها إدارة الابتكار والحوافز "Management of Initiative and Incentive" وكذلك تعليق بعض كبار رجال الأعمال عن شهادته أمام مجلس النواب الأمريكى بقوله : أن أهم جانب مثير فيها Most Stirring Part . . قوله . . إن الإدارة العلمية الحقة تتطلب ثورة عقلية من جانب الإدارة . . ومن جانب العمال . .

"Scientific Management Requires a Mental Revolution on the Parts Both of Management and of Workers"

ولعل هذا العرض التحليلى الموجز ، يكشف عن بعض الجوانب التى من أجلها أطلق علماء التنظيم والإدارة على هذا العالم . . « أبو الإدارة العلمية » . .

هنرى فايول Henri Fayol (١٨٤١ – ١٩٢٥)

ولد هنرى فايول عام ١٨٤١ ، وفى سن الخامسة عشر التحق بمدرسة الليسيه فى مدينة ليون Lyon حيث أمضى سنتين ثم التحق بعد ذلك بالمدرسة الأهلية للمناجم بسانت اتين St-Etienne وكان يعتبر حينئذ بسنه التى يبلغ سبعة عشر عاماً أصغر طالب فى المدرسة . وفى سن التاسعة عشر تخرج مهندساً للمناجم Mining Engineer ثم عين فى عام ١٨٦٠ مهندساً بشركة Commentary Fourchambault Company وقد أخذ يرتقى فى سلم الوظائف

بها حتى وصل إلى مركز المدير العام ١٩١٨ ، وظل مديراً للشركة حتى تقاعد عن العمل ، ثم توفى فى ديسمبر عام ١٩٢٥ عن أربعة وثمانين عاماً

ويمكن تقسيم حياته إلى أربعة فترات :

الفترة الأولى : من عام ١٨٦٩ إلى عام ١٨٧٢ حيث كان يعمل مديراً مساعداً ، وكانت جهوده الفكرية موجهة نحو حل المشاكل المتعلقة بهندسة المناجم وعلى الأخص التغلب على موضوع الأخطار الناجمة عن الحرائق فى مناجم الفحم .

الفترة الثانية : من عام ١٨٧٢ إلى عام ١٨٨٨ ، حيث كان قد تولى مركزاً أعلى ، اتجه نحو المشاكل الجيولوجية Geological Problems

الفترة الثالثة : من عام ١٨٨٨ إلى عام ١٩١٨ حيث كان يتولى مركز المدير العام Managing Director : وكان أبرز ما فى هذه الفترة إظهار البحثين اللذين يعتبران ثمرة دراساته وخبرته الطويلة ، واللذين أوضح فيهما اتجاهه الفكرى ، وهذين البحثين هما :

بحث ألقاه عام ١٩٠٠ فى مؤتمر دولى يضم رجال المناجم والمعادن ، والثانى بحث عنوانه آراء حول المبادىء العامة للادارة Discourse on the general principles of administration ألقاه فى محاضرة عام ١٩٠٨ بمناسبة العيد الفضى لشركة الحديد المعدنية ، وهذان البحثان هما الأساس الفكرى لموضوع كتابه المسمى Administration Industrielle et Generale

والذى يعتبره كثيرون شيئاً جديداً فى عالم الفكر الإدارى ، وقد قدر البعض أنه يعتبر سابقاً لأوانه مائة عام على الأقل . ولم ينشر هذا البحث على

نطاق واسع إلا فى عام ١٩٢٥ ، ثم ظهرت له طبعة باللغة الإنجليزية فى عام ١٩٢٩ .

إن نجاح هنرى فايول فى القيام بالواجبات الملقاة على عاتقه فى الشركة التى كان يعمل بها ، كان يعتبر حدثاً تاريخياً فى حياة الصناعة الفرنسية ، حيث أنه عندما عين مديراً عاماً فى عام ١٨٨٨ كانت هذه الشركة على هاوية الإفلاس Verge of bankruptcy ولكن أمكنها عن طريق تطبيق وسائله العلمية للادارة أن تقف على قدميها ، وتسير قدماً فى طريق الإنتاج وتحتل مركزاً مرموقاً فى مجال إنتاج الحديد ، واستطاعت هذه الشركة خلال الحرب العالمية الأولى « ١٩١٤ — ١٩١٨ » أن تؤدى لفرنسا خدمات جليلة لا يمكن تقديرها بأى حال من الأحوال .

وعندما تقاعد عن العمل وهو فى سن السابعة والسبعين كان مركز هذه الشركة المالى متين ، كما وأن القوى العاملة الفنية فيها كانت على درجة عالية من الكفاية .

الفترة الرابعة : من عام ١٩١٨ إلى عام ١٩٢٥ فبالرغم من أن فايول كان قد تقاعد فى سن الشيخوخة وهو على جانب كبير من النضج ، إلا أن جهوده أخذت فى الاستمرار . فانه منذ عام ١٩١٨ حتى عام ١٩٢٥ كرس جهوده لشرح نظريته فى الإدارة ، وهى ثمرة ثلاثين عاماً فى الممارسة التطبيقية بنجاح ملحوظ .

ويلاحظ أن فايول كتب بحوثه كتحليل للهيكل الإدارى ، وطريقة تطبيق الوظيفة الإدارية من وجهة نظره الخاصة . ويمكن تلخيص الإطار العام لوجهة نظره فيما يلى :

المبادىء الإدارية عند فايول

Principles of Management

١ – تقسيم العمل : Division of Work

يستهدف هذا المبدأ الحصول من الفرد على قدر أكبر من الإنتاج ، بنفس الجهد الذى يبذله ، ويمكن تحقيق ذلك ليس فقط فى العمل الفنى ، بل أيضاً فى جميع أنواع الأعمال بدون استثناء . ويعتبر « فايول » التخصص أمراً طبيعياً Natural order وهو يستدل على ذلك بأنه فى عالم الحيوان كلما ازدادت هذه المخلوقات رقياً ، كلما ازدادت أعضاؤها وضوحاً وتميزاً .

كذلك يزداد الأمر وضوحاً فى المجتمعات الإنسانية ، وهى أعلى المخلوقات رقياً ، حيث يكون هناك تناسب كامل بين كل عضو من أعضاء الجسد مع ما يؤديه من وظائف . وهكذا كلما اطرد نمو جماعة من الجماعات استجدت أجهزة قادرة على أداء الأمور المستحدثة وذلك بدلاً من الجهاز الذى كان يؤدى جميع الوظائف من قبل .

٢ – المسئولية والسلطة : Authority and Responsibility.

السلطة هى ممارسة حق يخول لصاحبه إصدار أمر ، ويكون على الغير الطاعة التامة exact obedience وهو يرى وجوب التمييز بين سلطة المديرين الرسمية المستمدة من مراكزهم ، والسلطة الشخصية الناتجة من حصيلة صفات عديدة كالذكاء والخبرة ، وارتفاع الروح المعنوية ، والقدرة على القيادة ، وما أداه الشخص من خدمات سابقة . . . الخ .

وهو يرى أن المسئولية نتيجة طبيعية للسلطة Responsibility is a corollary of authority وعلى ذلك يجب تحديد درجة المسئولية أولا ،

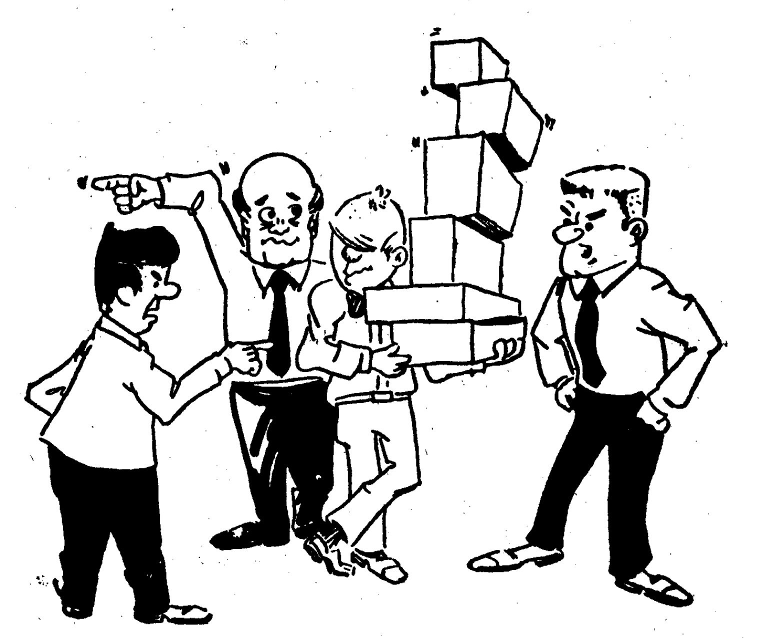
ثم تخويل صاحبها السلطة المناسبة ، والعدالة تأخذ حظها من التقدير نتيجة لمساندتها بمنطق السلطة والمسئولية ، والتي تعني هنا القدرة على العطاء والثواب ، وكذلك القدرة على العقاب ، فمن أجل المصلحة العامة تشجع الأعمال النافعة ، وعلى العكس من ذلك الأعمال غير النافعة .

٣ ــ النظام Discipline

يمكن تلخيص معنى النظام في إطاعة الاتفاقات بهمة ونشاط ، وإظهار سلوك ودى نحو المنشأة ، ويتمثل ذلك بصفة خاصة فيما يبديه الشخص من ملاحظات في علاقاته الخارجية ، وهو يقوم بكل ذلك بغض النظر عما إذا كانت هذه الاتفاقات قد عقدت بحرية ، أم قبلها دون مناقشة سابقة . وعلى أى حال فان الرأى العام مقتنع تماماً بأهمية النظام وقدرته على حسن سير العمل في دوائر الأعمال ، وأنه بدون النظام لا يمكن أن تزدهر أية منشأة ، أو يطرد نموها . هذا المعنى يزداد وضوحاً إذا رجعنا إلى المراجع العسكرية حيث نراها تؤكد هذا المعنى بالعبارة التالية « النظام يكون القوة الرئيسية في الجيوش Discipline constitutes the chief strength of armies

٤ ــ وحدة الأمر : Unity of Command

يجب ألا يتلقى الموظف تعليماته إلا من رئيس واحد فقط One superior only إن عدم احترام هذه القاعدة ينتج عنه الاستهانة بالسلطة والإخلال بالنظام وتعرض المشروع لعدم الاستقرار ، وذلك لأنه طالما يمارس رئيسان سلطتهما على فرد واحد ، أو قسم معين ، فانه سرعان ما يزداد الأمر اضطراباً وتشيع الفوضى و ينتشر عدم الرضى بين الجميع .



ينبغى أن يتلقى المرؤوس التعليمات من رئيس واحد

إن ازدواج الأمر dual command يجب تجنبه سواء فى المنشأة الصغيرة أو الكبيرة أو المتوسطة . . وإلا نتج عنه من الخراب والضياع ما لا يمكن تداركه ، ومن الأمور الحتمية ، تخلف المشروع ، وأكبر من هذا . . غرس بذور الأحقاد والكراهية.

٥ – وحدة التوجيه : Unity of Direction

ويمكن توضيح هذه القاعدة ، بأن كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد ، يجب أن يكون لها خطة واحدة One plan ورئيس واحد One head ويعتبر هذا شرطاً أساسياً لتنسيق القوى وتركيز الجهود .

ويجب أن يكون مفهوماً أن وحدة التوجيه – والتى تعنى رئيس واحد وخطة واحدة – لا تتعارض مع وحدة الأمر ، وذلك لأن وحدة الأمر تمارس على الأشخاص ، بينما وحدة التوجيه يقتضيها التنظيم السليم للمشروع بأسره .

٦ – خضوع المصالح الفردية للصالح العام

Subordination of Individual Interest to General Interest,

يتطلب هذا المبدأ تغليب مصلحة المنشأة على مصلحة أحد موظفيها أو مجموعة من الموظفين . كذلك مصلحة الأسرة فوق مصلحة أحد أفرادها ، ومصلحة الدولة فوق مصلحة أى مواطن أو مجموعة من المواطنين . ويبدو أن هذه القاعدة لا تحتاج إلى مزيد من الإيضاح لتأكيد ضرورتها وأهميتها ، غير أنه للأسف الشديد كثيراً ما تهدر هذه القاعدة نتيجة للجهل والأثرة والأنانية وعدم الشعور بما ينبغى أن يتحلى به الفرد من تغليب الصالح العام ووضعه فوق المصالح الفردية . ويمثل مثل هذا التعارض عقبات ومصاعب كثيرة أمام الإدارة ، تحاول جاهدة أن تعمل على تذليلها ومنها مراعاة ما يلى :

١ – الحزم والقدوة الطيبة من الرؤساء .

٢ – أن تكون الاتفاقات عادلة على قدر الإمكان .

٣ – الرقابة الدائبة المستمرة .

٧ – مكافأة الأفراد **Remuneration of Personnel**

تعتبر مكافآت الأفراد ثمناً لما يبذلونه من خدمات ، وعلى ذلك يجب أن تتوافر فى هذه المكافآت العدالة على قدر الإمكان ، وأن يسود الرضى أصحاب العمل والعمال .

ومعدل هذه المكافآت يتوقف إلى حد كبير على رغبة صاحب العمل

والظروف المحيطة به ، ومدى ما يستحقه الموظف ، ويرتبط ذلك بتكاليف المعيشة وتوافر أو عدم توافر القوى العاملة . . والظروف العامة للأعمال والمراكز الاقتصادية . . . الخ .

إن طريقة دفع الأجور تستطيع أن تؤثر تأثيراً ملحوظاً على تقدم المنشأة ، وعلى ذلك فان اختيار هذه الطريقة يعتبر مشكلة هامة ، ومن الجوانب الهامة التي يحسن توافرها فى طريقة دفع الأجور ما يأتى :

١ – يجب أن تتوخى عدالة الأجر المدفوع .

٢ – أن تشجع القوى العاملة على العمل ، عن طريق مكافأة كل ما يبذله العامل من مجهود .

٣ – أن لا تؤدى إلى دفع أجر أكثر من الحدود المعقولة .

٨ – المركزية Genteralization

أن المركزية فى نظر هنرى فايول ، كتقسيم العمل أمر يتطلبه منطق الطبيعة ، فانه من المشاهد أنه يوجد فى كل شىء حى every organism سواء كان حيواناً أم إنساناً ، يوجد جانب تتجمع فيه مشاعره وإحساساته ، هذه الجانب يطلق عليه مخ brain أو جانب موجه directive part ومن هذا المخ . . . أو الجانب الموجه تخرج الأوامر والتعليمات إلى مختلف الأجزاء فيؤدى كل عضو عمله ، وتكون لديه القدرة على الحركة والأداء .

والمركزية ليست وسيلة من وسائل الإدارة تعتبر جيدة أو رديئة لذاتها ، بحيث يترك الأخذ أو عدم الأخذ بها وفقاً لأهواء المديرين أو الظروف ، إن مركزية الإدارة فى نظره لا بد من تطبيقها ، غير أن حدود الأخذ بهذا المبدأ تتفاوت بين منشأة وأخرى .

إن مركزية الإدارة أو لا مركزية الإدارة ، مسألة بسيطة نسبية ، ففى المنشآت الصغيرة حيث تنساب الأوامر والتعليمات رأساً من المدير إلى التابعين تكون هناك ضرورة حتمية للأخذ بقاعده المركزية .

أما المنشآت الكبيرة ، حيث تتدرج السلطات والمسئوليات : فانها تمثل مرحلة طويلة تعترض سبيل الاتصال المباشر بين المدير والمراحل الأدنى فى سلم السلطات والمسئوليات ، وعلى ذلك فان الأوامر والتعليمات تنساب من خلال مجموعة من الوسطاء ، وحينئذ يمكن منح الموظف من اللامركزية بقدر ما يتمتع به من الكفاءة والقدرة على الابتكار والمبادرة واعتماد مرؤوسيه عليه وظروف العمل . أن درجة الأخذ بالمركزية يجب أن تتفاوت بين منشأة وأخرى تبعاً لاختلاف الحالات .

٩ – تدرج السلطات Scalar Chain

أن تدرج السلطة ، عبارة عن ضرورة توضيح سير السلطة فى المشروع ، أى السلطة التى يتضح خطها ابتداء من نهايتها ulitmate authority حتى أدناها . وعلى ذلك فانه عند القيام بمقتضيات حدود اتصالات العمل ، فان الأمر يقتضى ضرورة سلوك هذا الخط ، حلقة بعد أخرى حتى نبدأ من أو ننتهى إلى نهاية السلطة . . أى ينبغى ضرورة توضيح تسلسل الرئاسات من أعلى المستويات إلى أدناها . . وتوضيح نطاق الإشراف .

وهذا الخط وإن أملته احتياجات تطبيق مبدأ وحدة الأمر ، إلا أنه يمكن القول بأنه ليس دائماً الأسرع ، والشاهد على ذلك ما نراه فى كثير من الأحيان فى المنشآت الكبيرة ، وما نراه كذلك أكثر وضوحاً فى دوائر الحكومة .

أن هناك أمراً يجب أن يؤخذ فى الاعتبار وهو أنه يوجد الآن نشاط كبير

متعدد يتوقف نجاحه على السرعة فى التنفيذ ، وعلى ذلك فان احترام خط السلطة يجب أن يتلاءم مع الحاجة إلى السرعة فى تنفيذ الأعمال .

١٠ – الترتيب Order

يعنى هنرى فايول بالترتيب ، ترتيب الأشياء والأفراد ، وهو يعنى فيما يتعلق بترتيب الأشياء « أن كل شىء يجب أن يكون له مكان . . وأن يوضع كل شىء فى مكانه الخاص » . ويسرى هذا المعنى أيضاً فيما يتعلق بترتيب الأفراد . . . « كل فرد يجب أن يكون له مكان . . . وأن يوضع كل فرد فى مكانه المناسب » .

وقد خلص فايول مما سبق بوجود ترتيبين فى المنظمة ، ترتيب مادى للأشياء ، وترتيب اجتماعى للأفراد .

الترتيب المادى Material Order

يستهدف الترتيب المادى للأشياء تجنب ضياع المواد الأولية ، وعلى ذلك فإنه لإمكان تحقيق ذلك ، لا يكفى فقط وضع كل شىء فى مكانه المخصص بشكل مرتب ، بل يجب أيضاً أن يختار هذا المكان بعناية بحيث يمكن المنشأة من مزاولة مختلف أوجه نشاطها بأعلى قدر ممكن من اليسر .

الترتيب الاجتماعى Social Order

يستهدف الترتيب الاجتماعى للأشخاص تخصيص مكان لكل موظف ، وأن وضع كل موظف فى المكان المخصص له ، ويقتضى الترتيب الأمثل أن يكون المكان مناسباً للموظف ، وأن يكون الموظف مناسباً للمكان . . أو كما يقول المثل الإنجليزى « الرجل اللائق فى المكان اللائق » ؛

The right man in the right place

ويخلص فايول مما تقدم إلى أن الترتيب الاجتماعي يتطلب حسن تطبيق قاعدتين من أهم القواعد اللازمة للنشاط الإداري وهما : التنظيم الجيد ، والاختيار الجيد .

١١ — المساواة Equity

يتساءل فايول قائلا . . . لماذا المساواة وليست العدالة ؟ ويستطرد قائلا أن العدالة عبارة عن احترام المعتقدات الوضعية وجعلها موضع التنفيذ ، غير أن هذه المعتقدات الوضعية لا تستطيع أن تحيط بكل شيء ، فضلا عما قد يعتورها من الإبهام والغموض في نصوصها ، الأمر الذي يتطلب تفسيرها ، أو الإضافة إليها لتعويض ما بها من قصور inadequacy

إن تشجيع القوى العاملة لأداء وظائفها بأعلى ما في طاقتها وقدرتها من الولاء والإخلاص ، يتطلب ضرورة اتباع قاعدة المساواة . . . تلك المساواة التي يراعى عند تطبيقها أن تكون ممزوجة بالعطف والعدالة ، بحيث تكفل خبرة القوى العاملة وممارستها للعمل ، والمساواة بهذا المعنى تستبعد العنف والقوة ، ويتطلب ممن يطبقها أن يتصف بالخبرة ، وأن يكون على قدر كبير من الذوق والشعور الفياض .

١٢ — استقرار العمل Stability of Tenure of Personnel

يتطلب الموظف الجديد بعض الوقت للاعتياد على عمله الجديد حتى يتمكن من أدائه بنجاح ، هذا مع الافتراض دائماً أن هذا الموظف تتوافر لديه القدرات المطلوبة لأداء هذه الوظيفة . . وعلى ذلك فانه قبل حصوله على هذا المران ، أو في حالة حصوله على هذا المران ولكنه استبعد من وظيفته ، فانه لا يمكن القول أنه أدى عملا ذو أهمية للمنشأة التي يعمل بها . ومما لا شك فيه ، أنه إذا تكررت مثل هذه الأمور ، فان العمل لن يتم على أفضل وجه ممكن .

وعلى وجه العموم ، إن استقرار العمل علامة من علامات حسن الإدارة ويشاهد فى المنشآت الناجحة ، وعلى العكس من ذلك يلاحظ عدم الاستقرار فى المنشآت غير الناجحة ، الأمر الذى يتضح منه أن عدم الاستقرار يحدث نتيجة لسوء الإدارة .

١٣ – المبادأة أو الابتكار Initiative

يستشعر الشخص الذكى قدراً كبيراً من الرضى عندما يخطط لفكرة معينة ، ويحرص حرصاً شديداً فى العمل على تأكيد نجاحها . هذه القدرة على التفكير والتنفيذ هى ما نسميه بالمبادأة أو الابتكار .

ومن الأمور المرغوب فيها أن يتحلى الموظفون فى مختلف المراحل الإدارية داخل التنظيم بهذه الصفة التى تعنى القدرة على الخلق والإبداع والابتكار ، وعلى ذلك فانه من الضرورى أن تعمل الإدارة على تشجيع تنمية هذه الصفة حتى تصل إلى أقصاها .

وتعتبر هذه الصفة مصدراً هائلا من مصادر قوة المشروع إذا تحلى المدير بها . والمدير الناجح يجب أن يكون راغباً وقادراً على تضحية بعض غروره ، فى سبيل منح مساعديه الفرصة ليستشعروا أهميتهم الذاتية ، ويكشفوا عن القدرات الخلاقة والمبدعة لديهم ، وذلك عن طريق تنمية هذه الصفة فيهم ، وذلك لأنه – إذا ما تساوت الصفات الأخرى – فان المدير القادر على تنمية هذه الصفة لدى مساعديه يعتبر أفضل من ذلك الذى لا يستطيع أن يحقق ذلك .

١٤ – روح الاتحاد Esprit de Corps

إن قادة المشروعات Business Heads عليهم أن يفكروا تفكيراً عميقاً فى المثل القائل « الاتحاد قوة Union is strength » فروح الاتحاد والانسجام

بين أفراد القوى العاملة فى المشروع تعتبر قوة كبيرة له ، وعلى ذلك يجب أن تبذل الجهود لتدعيمها . وهناك طرق عدة لإمكان تحقيق ذلك نذكر من بينها بصفة خاصة ، قاعدة واحدة واجبة التطبيق وثغرتان يجب تجنبهما .

أما القاعدة الواجبة التطبيق فهى قاعدة « وحدة الأمر » أما الثغرتان الواجب تجنبهما فهما :

(أ) سوء فهم القول السائد « فرق واحكم divide and rule »

(ب) سوء استخدام التعليمات المكتوبة لاتصالات العمل :

يرى « فايول » أنه من الأمور التى يجب مراعاتها عدم بث الفرقة بين أفراد القوى العاملة فى المشروع وهو فى ذلك يقول « إن بث الفرقة بين قوى الأعداء لإضعافهم يعتبر عملا يتصف بالمهارة ، بينما بث الفرقة بين نفس الفريق الذى ينتمى إليه الشخص يعتبر إثماً كبيراً » .

كما يرى « فايول » أنه عند التعامل فى شئون تتعلق بالمشروع ، أو إعطاء أمر يحتاج إلى مزيد من الشرح ، غالباً ما يكون من الأيسر والأسرع القيام بذلك شفهياً وعدم اللجوء إلى الكتابة .

وعلى ذلك يفضل « فايول » إعطاء الأوامر شفهياً كلما كان ذلك ممكناً ومجدياً ، لأن ذلك يحقق السرعة والوضوح والانسجام .

ويختتم « فايول » بحثه عن القواعد ، والمبادىء الإدارية وأهميتها قائلا « بدون مبادىء . . يعيش المرء فى الظلام والفوضى . . إن المبادىء هى المنارة التى تهدى من يسترشد بها ، ولن يستطيع ذلك ألا أولئك الذين يعرفون الطريق إليها »

الواجبات الإدارية للتنظيم

Managerial Duties

يرى فايول أنه يجب على المنظمة أن تقوم بالواجبات الإدارية الآتية في جميع الأحوال :

١ – التأكد من أن التخطيط أعد بعناية ، وأنه ينفذ بكل دقة .

٢ – التأكد من أن التنظيمين : الإنساني والمادى يكفلان تحقيق أهداف المشروع .

٣ – وضع سلطة مفردة مرشدة Single guiding authority ويجب أن تتوافر فى هذه السلطة المفردة الحكمة والنشاط .

٤ – تنسيق الجهود ، والعمل على أن يتوافر الانسجام بين مختلف أوجه النشاط داخل المنشأة .

٥ – إعطاء قرارات حاسمة وواضحة .

٦ – إيجاد وسيلة فعالة للاختيار بحيث يرأس كل قسم شخص يتصف بالقدرة والحيوية والنشاط ، وأن يوضع كل موظف فى المكان الذى يستطيع أن يؤدى فيه أعظم قدر من الخدمة .

٧ – تحديد الواجبات بوضوح .

٨ – تشجيع الرغبة فى تحمل المسئولية ، وتشجيع الابتكار وروح المبادرة فى العمل .

٩ – إعطاء مكافات عادلة للخدمات المبذولة .

١٠ – الاستفادة من مفهوم العقوبات لتقويم الأخطاء .

١١ــ التأكد من استتباب النظام واستقراره .

١٢ــ التأكد من تغلب المصلحة العامة ووضعها فوق المصلحة الفردية .

١٣ــ إعطاء عناية خاصة لقاعدة وحدة الأمر .

١٤ــ الإشراف على الترتيب المادى ، والترتيب الإنسانى .

١٥ــ الرقابة العامة على كل ما فى التنظيم .

١٦ــ مقاومة كثرة التعليمات .

ويرى فايول أنه يجب على الإدارة أن تقوم بجميع الواجبات السابقة فى مختلف المشاريع ، سواء كانت فردية أو غير فردية ، أنه يرى أن تحقيقها يكون يسيراً كلما كبر حجم المشروع وازداد عدد موظفيه .

عناصر الإدارة عند فايول

Elements of Management

أولا ــ التخطيط Planning

يرى فايول فى القول الشائع « الإدارة تعنى النظر إلى المستقبل managing means looking ahead » ما يوضح أهمية التخطيط فيما يتعلق بدوائر الأعمال . كما ويستطرد قائلا « حقيقة أن النظر إلى المستقبل ليس كل الإدارة ، إلا أنه جانباً أساسياً فيها » .

« وتبدو الحاجة واضحة إلى التخطيط فى أحوال عديدة ، وبطرق مختلفة ، ولعل أهمها هى وضع الخطة للعمل فى المستقبل ، إذ أن آثارها تكون فعالة ومثمرة ، هذا فضلا عن أنها تعتبر بمثابة صورة المستقبل .

وتعتمد خطة العمل للمستقبل فى نظر فايول على ثلاثة نقاط :

١ — موارد المنشأة .

٢ — طبيعة العمل وأهميته .

٣ — اتجاهات المستقبل .

ويلاحظ أن فايول لا يقلل من أهمية التخطيط ، بل يعتبره من أصعب الأمور التى تقابلها المنشآت .

ثانياً — التنظيم Organizing

يرى فايول أن تنظيم منشأة ما يعنى مدها بكل شىء نافع تحتاج إليه لتأدية مختلف وظائفها ، كالمواد الخام ، والأدوات ، ورأس المال ، والأفراد. وكل هذه الأمور يمكن تقسيمها من وجهة نظره إلى قسمين : التنظيم المادى ، والتنظيم الإنسانى . وقد ركز جهوده نحو التنظيم الإنسانى .

ثالثاً — القيادة Command

يرى فايول أنه إذا ما تم التنظيم على الوجه المتقدم ، فلا يبقى بعد ذلك إلا إدارته وتشغيله ، وهذه هى القيادة . والقيادة هنا تعنى مختلف الرؤساء والمديرين كل فى حدود مسئولياته ، وفى نطاق الوحدة التى تدخل فى اختصاصه فكل مدير عليه أن يحصل من جميع موظفيه على الجهد الأمثل لمصلحة المنشأة بأسرها .

والقيادة السليمة يجب أن تتوافر فيها الصفات الآتيه :

١ — المعرفة التامة بمن يعمل تحت امرتها من موظفين .

٢ — استبعاد غير القادرين .

٣ ـ الإحاطة الشاملة بجميع الاتفاقات الملزمة للمنشأة وموظفيها .

٤ ـ القدوة الحسنة .

٥ ـ مراجعة التنظيم مراجعة دورية والاستعانة فى تحقيق ذلك بالخرائط التنظيمية الملخصة .

٦ ـ جمع كبار المعاونين عن طريق المؤتمرات لتركيز الجهود وتوحيد توجيههم .

٧ ـ عدم التدخل فى التفصيلات ، حتى لا يستغرق ذلك كثيراً من جهد القيادات ووقتها .

٨ ـ أن تستهدف القيادة السليمة تحقيق الوحدة بين أفراد القوى العاملة وحثها على النشاط والولاء ، وتشجيع روح الابتكار والمبادرة فيها .

رابعاً ـ التنسيق Co-ordination

التنسيق هو تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاط فى المنشأة بقصد تيسير عملها وتحقيق نجاحها . والتنسيق يتناول فيما يتناول الجوانب المادية والاجتماعية والوظيفية للتأكد من ملاءمة كل جزئية من الجزئيات للقيام بمهمتها وقدرتها على أداء ذلك بصورة اقتصادية .

والتنسيق الجيد فى أى مشروع من المشروعات يجب أن تتوافر فيه الحقائق الآتية :

١ ـ كل إدارة من الإدارات تعمل فى انسجام تام مع بقية الإدارات .

٢ ـ يجب أن تعرف كل إدارة من الإدارات ، والأقسام التابعة لها ، الدور الذى يجب عليها أداؤه بوضوح تام ، كذلك المعونة المتبادلة التى يمكن أن يؤديها كل للاخر .

٣ – يجب أن يتناسق باستمرار جدول العمل للادارات المختلفة والأقسام الفرعية مع مختلف الظروف والأحوال .

ولا يخفى أن مثل هذه النتائج السابق ذكرها لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق الذكاء والخبرة والتوجيه الحى النشط . ومن أجل ذلك يلاحظ عدم تمام تحقيقها فى كثير من المنشآت لعدم قدرتها على توفير العناصر اللازمة لإمكان تحقيق التنسيق الجيد .

خامساً – الرقابة Control

يرى فايول أن مهمة الرقابة فى أى منشأة هو التحقق من أن كل شىء يحدث وفقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادىء المقررة ؛ كما وتهدف الرقابة إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء حتى تعمل المنشآت على تلافى وقوعها أو تمنع حدوثها مرة ثانية .

ويمتد نطاق الرقابة بحيث يشمل كل ما فى المنشأة من أشياء وأشخاص وأعمال .

ويرى فايول أن هناك جوانب كثيرة يجب أن تهتم بها الرقابة .

فيجب مثلا على الإدارة أن تتأكد من وجود خطة ، وأن هذه الخطة تنفذ بكل دقة حتى آخر لحظة . ومن استخدام الخرائط التوضيحية الملخصة ومن أن التعليمات تنساب فى خطوط السلطة وفقاً للمبادىء الإدارية ؛ كما ويجب على الإدارة أن تتأكد من عقد مؤتمرات التنسيق . . . الخ .

وتتطلب وجهة النظر التجارية ضرورة التأكد من أن المواد الأولية التى تدخل فى المنشأة أو التى تخرج منها ، تراجع من حيث الكمية ، والنوع ،

والسعر ، وأن سجلات المخازن تمسك بدقة ، وأن المنشأة تنفذ كل ما تتعهد به من وعود .

ومن الناحية الفنية يجب أن يكون هناك تقدم ملحوظ فى عمليات التشغيل ووسائل الصيانة ، وحالة المصنع ، وما تؤديه القوى العاملة من أعمال .

ومن الناحية المالية تشمل الرقابة الدفاتر والنقدية والمصادر المالية واستعمالات رأس المال ... الخ .

ومن الناحية التأمينية التأكد من أن الوسائل المستخدمة لوقاية الممتلكات والأشخاص فى حالة جيدة .

وأخيراً . . . من الناحية المحاسبية ، يجب التأكد من وجود جميع الوثائق والمستندات ، وإمكان الرجوع إليها فى سرعة عند الضرورة دون أى تأخير أو إبطاء ، وأنها تعطى صورة واضحة لحالة المنشأة وأن الرقابة تستطيع أن تتحقق من ذلك عن طريق مراجعة الدفاتر والإحصاءات ، والأشكال البيانية . . . الخ . كما وينبغى التأكد من دقة هذه الوثائق ، وعدم وجود مستندات عديمة الفائدة ، أو أرقام عديمة الجدوى .

ويتضح من التفكير الأساسى لفايول فيما يتعلق بالهيكل الإدارى أنه يعتبر التنظيم إحدى وظائف الإدارة ، وأنه يستقل عن التخطيط ، والتوجيه ، والتنسيق والرقابة ، ذلك على الرغم من أنهما عنصران متدخلان فى العمل . وهو يحبذ استخدام الخرائط التوضيحية للهيكل الإدارى ، ويقول أنه تكفى نظرة واحدة إلى هذه الخرائط لتمكن المنشأة وأقسامها من معرفة الاختصاصات وحدود السلطة ، وهو يرى أن هذه الخرائط التوضيحية تؤدى أكثر مما يؤديه الشرح الطويل .

ويرى فايول ضرورة وجود إخصائيين فنيين يعاونون المدير العام فى المسئوليات الملقاة على عاتقه ، على أن لا يكون هؤلاء الفنيين سلطات معينة . إنما يعملون وفقاً للتعليمات التى تصدر إليهم من المدير العام .

تقسيم الوظائف عند فايول

Division of Functions

يرى فايول أنه يمكن تقسيم جميع الوظائف وما ينبثق منها من أوجه النشاط فى المنشآت الصناعية إلى ست مجموعات :

١ ــ النشاط الفنى Technical aetivities كالإنتاج ، والصنع وإخراج سلعة جديدة من عدد من الأشياء المصنوعة .

٢ ــ النشاط التجارى Commercial aetivities : كالشراء والبيع والمبادلة .

٣ ــ النشاط المالى Financial activities : وهو يهدف إلى حسن استعمال المال على الوجه الأمثل .

٤ ــ النشاط التأمينى Security activities : ويهدف إلى حماية الممتلكات والأشخاص .

٥ ــ النشاط المحاسبى Accounting activities : كالقيام بعمليات الجرد وعمل ميزان المراجعة والميزانية ، وحسابات التكاليف ، والأرقام الإحصائية .

٦ ــ النشاط الإدارى Managerial Activities : كالتخطيط وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة .

وهو يرى أن هذه المجموعات الست من أوجه النشاط ، أو هذه الوظائف الأساسية ينبغي أن تتوافر دائماً في المنشأة سواء كانت بسيطة أم معقدة ، صغيرة أم كبيرة ، ، وأن لا يتولاها إلا الكفاءات القادرة على القيام بها .

ويعتبر « فايول » من الأوائل الذين نادوا بضرورة تعليم الإدارة ، غير أنه اشترط ضروزة توافر سمات خاصة وصفات إدارية معينة ، والتدريب على اكتساب هذه الصفات Managerial Qualities & Training ، منها مثلا ضرورة توافر صفات جسمانية Physical كالصحة والقوة والنشاط . . . وصفات ذهنية Mental ، كالقدرة على الفهم والاستيعاب والنضج العقلي ، والقدرة على التكيف مع ظروف بيئة العمل ، وصفات معنوية Moral ، كالاستعداد لتحمل المسئولية في همة وحزم ، والقدرة على الخلق والإبداع والابتكار ، والشعور بالعزة والكرامة والثقة في النفس . . كما وينبغي أن يكون لديه إدراك بمجريات الأمور والمشكلات العامة ، بحيث يمكن القول أنه واسع الاطلاع وعلى جانب كبير من الثقافة العامة General Education ، وعلى دراية خاصة Special Knowledge بكل ما يحيط بالمنشأة من ظروف أو علاقات عمل . . هذا فضلا عن توافر الخبرة لديه Experience تلك الخبرة التي تعينه على حسن التوجيه لإنجاز الأعمال .

وكان يرى أيضاً أن جميع الموظفين في المنشآت سواء أكانوا صغاراً أم كباراً يجب أن يكون لديهم قدر من المعلومات بالنسبة للوظائف الأساسية في المشروع ، وهذا القدر ترتفع نسبته من وظيفة لأخرى تبعاً لنوع الوظيفة.. فرئيس القسم في نظره يجب أن يتساوى لديه الأهمية النسبية للقدرة الفنية ، والأهمية النسبية للقدرة الإدارية ، وهو يقدر الأهمية النسبية لكل منهما بـ ٣٠ ٪ بينما المدير يجب أن تكون الأهمية النسبية للقدرة الإدارية لديه ٤٠ ٪ والأهمية النسبية للقدرة الفنية ١٥ ٪ فقط .

ولنضرب مثلا من تفكيره فى هذه الناحية ، نورد جدولا يوضح الأهمية النسبية للقدرات اللازمة للموظفين فى مختلف المنشآت الصناعية من وجهة نظره

أنواع الوظيفة	الأهمية النسبية للقدرات اللازمة						
	إدارية ٪	فنية ٪	تجارية ٪	مالية ٪	تأمينية ٪	محاسبية ٪	المجموع الكلى ٪
منشآت كبيرة							
عامل	٥	٨٥	—	—	٥	٥	١٠٠
مقدم	١٥	٦٠	٥	—	١٠	١٠	١٠٠
مراقب	٢٥	٤٥	٥	—	١٠	١٥	١٠٠
رئيس قسم	٣٠	٣٠	٥	٥	١٠	٢٠	١٠٠
رئيس قسم فنى	٣٥	٣٠	١٠	٥	١٠	١٠	١٠٠
مدير	٤٠	١٥	١٥	١٠	١٠	١٠	١٠٠
منشأة فردية	١٥	٤٠	٢٠	١٠	٥	١٠	١٠٠
منشأة صغيرة	٢٥	٣٠	١٥	١٠	١٠	١٠	١٠٠
منشأة متوسطة	٣٠	٢٥	١٥	١٠	١٠	١٠	١٠٠
منشأة كبيرة جداً	٥٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠٠

ويستخلص من الجدول السابق ما يأتى :

١ ــ أن أهم قدرة يجب أن يتصف بها العامل هى القدرة الفنية .

٢ ــ كلما تدرجنا صعوداً فى سلم الوظائف نجد أن الأهمية النسبية للقدرة الإدارية تأخذ فى الازدياد بينما تأخذ الأهمية النسبية للقدرة الفنية فى التناقص .

٣ ــ أن أهم قدرة يجب أن يتصف بها المدير هى القدرة الإدارية ، وكلما ارتفعنا فى سلم السلطة فان الأهمية النسبية لهذه الصفة يجب أن تكون الغالبة .

٤ ــ أن أهم قدرة يجب أن يتصف بها رئيس المنشأة الصناعية الصغيرة هى القدرة الفنية .

٥ ــ كلما كبر حجم المنشأة ازدادت الأهمية النسبية للقدرة الإدارية ، بينما تنخفض الأهمية النسبية للقدرة الفنية .

٦ ــ إننا كلما ارتفعنا فى سلم السلطات والمسئوليات ، يجب أن يزداد الإلمام بمختلف الوظائف فى المشروع ، وهذا القدر من الإلمام ترتفع نسبته فيمن يتولى مراكز قيادية . وعلى ذلك فقد أوضح الارتباط الوثيق بين الإدارة ومختلف العلوم والفنون التطبيقية ، حيث أن الإدارة الرشيدة تستخدم كل ما يطرأ على هذه العلوم والفنون من تقدم لخدمة المشروع بأسره ، حتى يحقق أهدافه بأعلى قدر ممكن من الكفاية .

يتبين لنا مما سبق أن فايول وضع الأسس والقواعد لكل من التنظيم والإدارة ، وأنه تعمق فى بحوثه ودراساته إلى الدرجة التى مكنته من أن يضع نسباً مئوية للقدرات التى يجب أن يتصف بها مختلف الموظفين بالمنشأة ، وأنه إذا كان قد تغلبت عليه طبيعة مهنته ، فوضع الوظيفة الفنية فى تقسياته فى مركز الصدارة ، إلا أن هذا لا يمنع أنه من الرواد الأوائل الذين أعطوا الإدارة أعظم جانب من الأهمية ، وطالبوا بضرورة تعليمها ، وتعتبر العناصر

التي ذكرها ، والتي يجب أن تشملها الوظيفة الإدارية إضافة جديدة ومبتكرة ونافعة في مجال الإدارة العلمية ، ما زال معمولا بها إلى حد كبير حتى الآن .

ولعل من المناسب أن نوضح أنه كان يتوخى جانب الحذر في توجهاته الإدارية . . فانه نفسه يقرر أن المبادىء التي ذكرها ينبغي ألا تعتبر قواعد جامدة

... Not be considered rigid rules

كما ويذكر أنه من النادر أن تطبق نفس المبادىء مرتين على ظرفين متشابهين Identical Conditions ينبغي أن نأخذ في الاعتبار الظروف المحيطة والعوامل المتغيرة . . غير أنه كان يؤمن بشمول علم الإدارة

Universal Science of Mangement

وأن هذا العلم قابل للتطبيق على مختلف أوجه النشاط التجاري . . والصناعي . . والسياسي . . والديني . . والحربي ، أو حتى الخيري Philanthropy

التون مايو Elton Mayo (١٨٨٠ – ١٩٤٩) والعلاقات الإنسانية :

يرى بعض علماء التنظيم والإدارة أن التون مايو يعتبر ثالث ثلاثة ، كانوا من أبرز من أسهموا في نشأة الإدارة العلمية ، وقد قمنا بدراسة تحليلية لدراسات اثنين من هؤلاء العلماء ، ورأينا إتماماً للفائدة أن نلقي بعض الضوء في إيجاز عن العالم الثالث ، وهو « التون مايو » الذي عاش فيما بين عامي ١٨٨٠ ، ١٩٤٩ . وكذلك الاتجاه المعارض لآرائه .

والتون مايو ، مثله في ذلك مثل زميليه ، كان يهتم بالدرجة الأولى بالإدارة من حيث تأثيرها على إنتاجية القوى العاملة . غير أن وجهة نظره كانت تختلف تماماً عن وجهة نظر فردريك ونسلو تايلور ، وقد ذهب في

كتاباته ليس فقط إلى الحد الذى وقف فيه مع منتقدى أساليب تايلور ، بل ذهب إلى أبعد من هذا . . أنه عارض فكرة تايلور الأساسية التى تعتبر أن الحافز الاقتصادى «و أهم حوافز الإنتاجية . . لقد اعتبر « التون مايو » الحافز الاقتصادى عامل غير هام فى تحقيق إنتاجية عالية ، إذا قورن بعوامل أخرى . . نفسية وعاطفية وحسية . . ولعل السبب فى اتجاهه هذا أنه كان مهتماً بدراسة علم النفس ، وأدخله فى تجاربه العديدة ، وعلى وجه الخصوص كأستاذ للبحوث الصناعية Industrial Research فى الدراسات العليا بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد ، والذى ظل يعمل فيها أستاذاً فيما بين عامى ١٩٢٧ ، ١٩٤٧ . وقد كان له تأثيراً كبيراً على تلامذته ومريديه فيما يتعلق بتطور العلوم الاجتماعية ، واستخدامها فى التعليم الإدارى ، هذا فضلا عن ترويجه لضرورة استخدامها فى التطبيق الإدارى على أيدى الممارسين من المديرين . . وكثيراً من كتاباته اعتمدت على التجارب الشهيرة التى أجراها فى مصانع « هاوثورن » والتى يطلق عليها « تجارب هاوثورن Well-known Hawthorne experiments » وقد لوحظ على « التون مايو » أنه كان مهتماً أثناء الحرب العظمى الأولى وما بعدها ، بمشكلة « الكراهية Antipathy » التى كانت سائدة بين الإدارة والعمال فى بلده الأصلية « أستراليا » حيث كان محاضر فى جامعة كوينزلاند Queensland University . . وقد برزت ظلالا من أفكاره التى ظهرت فيما بعد : فى المحاضرات التى كان يلقيها عام ١٩١١ على طلبة هذه الجامعة فى موضوع الفلسفة Philosophy .

أما القارىء لأفكار هذا الرجل فى هذه المرحلة ، يتبين منها أنه كان له خط واضح فى ماضيه ، وأنه سار على نفس الخط فى مستقبل حياته : فقد أوضحت لنا الكتابات التى أصدرها أنه كان يؤمن بالجانب المعنوى والنفسى

فى توحيد المجتمعات » . وكان يعارض الأساليب الفنية لتايلور : وفيما يلى نورد بعض كلماته المبكرة التى نشرها عام ١٩١٩ تحت عنوان : « الديمقراطية والحرية – مقالة فى المنطق الاجتماعى »

Democracy and Freedom : An Essay in Social Logic.

« يؤمن جون ستيوارت ميل John Stuart Mill ، بأن الديمقراطية السليمة لا يمكن أن تتحقق إلا بالمناقشة المنطقية الواسعة العريضة مع الجماهير . . وهذا الشرط من مقتضيات الديمقراطيات الحديثة تعذر تطبيقه فى استراليا . . وذلك لأن الإقناع المنطقى لا يمكن تحقيقه بسهولة أو سرعة على قاعدة عريضة من الجماهير ينتشر بينها الجهل Ignorant People » . . كما ويستطرد قائلا « أن مظاهر الانقسام بين زعماء هذه الأمة شيء ملحوظ ، هذا على الرغم من الاتجاه السائد فى العالم وهو حفز الهمم نحو وحدة الأمة لمقابلة التهديدات التى تنجم عن صراع الطبقات . . وزعماؤنا لم يستطيعوا أن يقضوا على هذه الظاهرة » .

ومن هنا فانه يؤكد على مفهوم جديد يدل على اتجاهه المبكر فى أهمية الفرد وأهمية العلوم الاجتماعية .. حينما يقول : « إننا لو استعرضنا وجهة نظر علم الاجتماع ، فان المجتمع الكبير يتكون من أفراد ينتظمون فى مجموعات . . كل مجموعة من هذه المجموعات تقوم بتحقيق وظيفة من الوظائف التى يحتاج إليها المجتمع . . فان أخذنا هذه الحقيقة فى حسباننا ، فان علم النفس وهو الذى يبحث فى طبيعة الإنسان وفى أغواره وفى أعماقه ، وهو الأقدر على تعبئة الجهد العام نحو ما ينبغى أن يكون عليه المجتمع . . فانه ينبغى على الفرد أن يستشعر أن المجتمع فى حاجة إلى جهوده ، كما وأن نظرته ينبغى أن تكون أعمق وأوسع من أن تقتصر على المجموعة التى ينتظم فيها فقط . . بل

أن نظرته ينبغى أن تمتد إلى المجتمع الكبير بأسره . . وأن الفشل أو الإخفاق فى تحقيق هذا يجعل من الممكن تفتيت وحدة المجتمع .

ولعل اتجاهاته نحو استخدام علم الاجتماع فى الإدارة يتضح أيضاً من تعبيره الذى ورد فى هذا المقال .. إذ أنه يقول : « إن زعامة الاتحادات النقابية لم تعد للأسف الشديد فى أيدى هؤلاء الذين يستطيعون أن يوحدوا بين مجموع القوى العاملة ، إنما ممثلى هذه النقابات كانوا يعتمدون على البلاغة والفصاحة السطحية » . . ثم يستطرد قائلا : « أن النظام الاجتماعى يعتمد على المدير القادر وأى إنسان يمارس عملا إدارياً ، وأن مثل هذا الإنسان قادر على أن يحقق الكثير لو أن لديه تعليمات واضحة تمكنه من أن يسير فى طريق يقضى فيه على رتابة وجفاف الآلية السائدة Dully Mechanical .

كما وتتضح معارضته المبكرة لفردريك ونسلو تايلور فى قوله : « إن نظام تايلور يعتبر متأخراً فى تحقيق التقدم بالنسبة لعصر الآلة ، وأنه يكفى أن يذكر اسمه لكى يحقق نوعاً من الاضطراب فى دوائر الأعمال الصناعية فى سيدنى حيث أن طريقة تايلور تهتم بالدرجة الأولى بالعامل الاقتصادى . . أى أنها تنظر إلى العامل على أنه أداة اقتصادية ، ولعل هذا الاتجاه يعتبر من أهم أخطاء الطريقة التايلورية » . حيث أنها لا تعتمد على تعاون العمال . . فهم يستشعرون أنهم يعملون وفقاً لتعليمات صادرة إليهم مفروضة عليهم ، ولم يشتركوا هم أنفسهم فى صياغة أى أسلوب يعملون وفق تعليماته » .

لعل هذا يعتبر قليل من كثير ، آثرنا أن نوضحه قبل أن نعرض إلى بعض تجاربه . .

ولعل هذه الأضواء الموجزة القليلة تعطى ضوءاً كثيراً لاتجاهاته الفكرية التى جعلته فيما بعد من أبرز علماء المدرسة الإنسانية .

تجارب التون مايو :

أجرى التون مايو مع فريق من معاونيه من أعضاء هيئة التدريس بجامعة هارفارد ، على رأسهم « فريتز روثلزبرجر Rothlisberger تجارب تتعلق بأهمية العلاقات الإنسانية فى تحقيق إنتاجية عالية ، فيما بين عامى ١٩٢٧ ، ١٩٣٢ فى شركة وسترن الكتريك Western Electric فى مصانع هاوثورن ، والتى تقع فى مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية ، والتى اشتهرت التجارب التى أجريت باسمها . وقد توافرت الدراسات التى أجريت على تحقيق آثار الظروف المحيطة بالعمل على إنتاجية العمال ، وتميزت بالتسجيل التفصيلى لكل تجربة .

ومن التجارب التى أجريت ، تجربة آثار الإضاءة على إنتاجية العمل ، فاختبر فريقين من العمال يعملان تقريباً فى ظروف متشابهة ، من حيث العدد والآلات المستخدمة والأجور . . الخ . . واعتبر الفريق الأول النموذج الذى ثبتت فيه عامل الإضاءة ، ثم تغير الضوء فى الفريق الثانى ، بل فى بعض الأحيان كان يعلن عن تغيير فى الضوء دون أن يحدث أى تغير فيه فعلا ، وذلك لمعرفة أثر الإيحاء على الإنتاجية : . وتبين من هذه التجربة أثر ارتفاع الروح المعنوية فى زيادة الإنتاج .

وأجريت تجربة أخرى تستهدف معرفة أثر الصداقة فى الإقبال على العمل وبالتالى زيادة الإنتاجية ، وذلك عن طريق اختيار ست فتيات بينهن مودة وصداقة ، وطلب إليهن أن يعملن سوياً فى حرية فى حجرة مستقلة عن بقية العاملات ، وأجريت التجربة بحيث يكون هناك من يلاحظهن دون أن يستشعرن ذلك ، ويسجل كل ما يحدث بينهن بالتفصيل .

وقد تبين من هذه التجربة أن جو الصداقة والانسجام يخلق نوعاً من

المسئولية الجماعية التى تحفز إلى العمل ، بل أكثر من هذا تبين أن الرقابة لا دخل لها إطلاقاً فى زيادة الإنتاجية ، بل بالعكس جو الحرية هو الذى ساعد على ذلك .

كما أجريت تجربة أخرى لمعرفة أثر الحافز المادى فى ارتفاع الإنتاجية ، وذلك عن طريق منح جميع العاملات أجوراً ثابتة ، بالإضافة إلى عمولة تتناسب مع زيادة الإنتاجية ، واختيرت بعض العاملات للعمل معاً فى مكان مستقل . . فزادت إنتاجية العاملات المختارات . . وضعفت إنتاجية الأخريات وذلك للشعور النفسى لدى العاملات المختارات بامتيازهن . . إلى غير ذلك من أن سلوك الإدارة يمكن أن يحقق مزيداً من الإنتاج ، كما وأن سلوك الإدارة يمكن أن يؤدى إلى خفض الإنتاج . . وكذلك شعور الجماعة بأنهم ينتمون إلى جماعة يسودها روح الود والإعزاز والصداقة ، بالإضافة إلى العمل ، يؤدى إلى خلق الشعور بالولاء والانتماء إلى الجماعة . . تماماً كأفراد الأسرة إذا ما اشتركوا سوياً فى عمل معين ، فان روح الألفة والمصلحة المشتركة التى تربطهم تجعلهم يتغلبون على كافة المشكلات والمصاعب .

وقد خرج التون مايو ومعاونوه من تجاربهم بأن العامل ليس عبارة عن أداة طيعة فى يد الإدارة تحركه كيفما شاءت . . إنما العامل له شخصيته المستقلة التى تتفاعل مع الجماعة . . تؤثر فيها . . وتتأثر بها . . وأن الاهتمام بهذه الشخصية يعتبر أمراً ضرورياً لصالح الإنتاج . . فالعامل الشخصى هو أهم عنصر من عناصر الإنتاج على الإطلاق . . ومن أجل ذلك اهتمت بحوثه بالمشكلات الإنسانية ، وعلى قدر إزالة هذه المشكلات . . يسود العمل جو من الترابط الإنسانى الذى يزيد من من الإنتاج .

ولعل هذا يوضح لنا معارضة « التون مايو » لأفكار « تايلور » فيما يتعلق

بالحافز المادى ، فبينما « تايلور » يضع الحافز المادى فى مقدمة العناصر . . نجد التون يضع هذا الحافز فى الأهمية الثالثة ، حيث أنه يرتب العوامل التى يتأثر بها العامل لتحقيق إنتاجية مرتفعة على التوالى كما يلى :

العامل النفسى ، ثم العضوى ، ثم المادى .

مارى باركر فوليت (١٨٦٨ – ١٩٣٣) :

Mary Parker Follet (1868-1933) :

ولدت العالمة فوليت فى بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية ، فى عام ١٨٦٨ وتلقت تعليمها فى جامعة هارفارد ثم جامعة كمبردج ، وكانت تدرس الفلسفة والتاريخ والعلوم السياسية ، وكتبت العديد من البحوث والمقالات التى تتعلق بمفهوم العلوم السياسية ، وما ينبغى أن تكون عليه الدولة الجديدة ، والمفهوم الحقيقى للتجارب التى تؤدى إلى الخلق والإبداع والابتكار .

The New State and Creative Experience

فى خلال إقامتها فى بوسطن ، كانت على جانب كبير من الهمة والنشاط فيما يتعلق بالعمل الاجتماعى ،وقد أخذت مركز القيادة فيما يتعلق باقامة الفصول المسائية ومراكز الترويح للنشئ . . كما وأنها اهتمت بايجاد مكاتب التشغيل بالنسبة للشباب ، ومن هنا اهتمت بدراسة المراكز الصناعية ، واتصلت بالمديرين . . الأمر الذى أدى بها إلى الاهتمام بالعلوم الإدارية .

كما وأنها حظيت باحترام المسئولين ككاتبة وعضوة فى المجالس التشريعية للأجور Statutory Wages Boards . . وقضت الخمس سنوات الأخيرة من حياتها فى مزيد من الدراسة وإلقاء المحاضرات فى انجلترا ، ولحسن الحظ ، فان مجموع ما كتبته ظهر بعد وفاتها فى كتاب بعنوان : « ديناميكية الإدارة Dynamic Administration »

ويرى الباحثون فى العلوم الإدارية أن « مارى باركر فوليت » كانت تؤمن إيماناً عميقاً بوجود مبادىء إدارية يصلح تطبيقها فى جميع أوجه النشاط الإنسانى ، حيث أنها عالمة اتصل نشاطها بالنشاط الاجتماعى، ووجدت أن المشكلات التى تقابلها يكاد يقابلها أيضاً المديرون فى مختلف الوحدات ، سواء أكانت اقتصادية أو تجارية أو صناعية أو غير ذلك من أوجه النشاط الإنسانى . . كما وجدت أن المديرون يبذلون الجهد الكبير القائم على التجارب المختلفة من أجل حل المشكلات التى تقابلهم . . ومن هنا كان اهتمامها بالإدارة استناداً إلى أنها الأسلوب الذى يعمل على حل مشكلات القوى الوظيفية التى تعمل معها ، ومن هذا المنطق فان الاهتمام بالإدارة قد يساعد أيضاً على حل المشكلات التى تتعلق بالجماهير العريضة فى العمل الاجتماعى .

وقد اهتمت هذه العالمة بوجه عام فى مجال الإدارة ، وفى بحوثها مع المديرين بما يأتى : —

١ — ماذا تريدون من الرجال أن يعملوا ؟ .

٢ — كيف نرشد ونراقب سلوك العمال وعلاقاتهم الاجتماعية ؟ .

وفى الرد على هذه الأسئلة ، قامت بكثير من البحوث والدراسات التحليلية التى تتعمق فيها فى الدوافع الأساسية التى تحكم العلاقات الإنسانية ، وعلى وجه الخصوص فى أثر سلوك الفرد فى نطاق المجتمع الخاص الذى يعمل فيه .

وتعتبر هذه العالمة من أوائل العلماء الذين اهتموا بالعلوم السيكلوجية واستخدامها لصالح القوى الإنسانية . . وهى فى هذا الاهتمام كانت تنادى بأنه يقع على الإدارة مهمة كبيرة ، وهى محاولة تفهم المجموعات البشرية

التى تعمل معها فى مختلف المواقع ، وكيف يمكن التقريب بين هذه المجموعات لكى نخلق تعاونها الصادق من أجل تحقيق الهدف النهائى للمشروع ، والذى يعود تحقيقه بالخير والنفع لصالحهم جميعاً . . ومن خلال تجاربهم العديدة خلصت إلى الأربعة مبادئ الأساسية الآتية :

١ – التنسيق من خلال الاتصال المباشر : Coordination by direct contact

ترى العالمة فوليت أنه ينبغى على جميع الأشخاص المسئولين أن يقوموا بالاتصالات المباشرة . . وهذه اتصالات ينبغى أن تتم على الاتجاهين الرأسى والأفقى . . وأن كليهما يعتبران على جانب كبير من الأهمية لتحقيق التنسيق .

٢ – التنسيق فى المراحل المبكرة : Coordination in the early stages

ترى العالمة فوليت أن جميع الأشخاص الذين لهم اتصال برسم السياسات أو اتخاذ القرارات ، ينبغى أن يكون لهم رأى فيما يتعلق بهذه الشئون فى مراحلها المبكرة ، وأنه من الخطأ الكبير رسم السياسات أو اتخاذ القرارات بعيداً عنهم ، بحيث يستشعر هؤلاء أن دورهم هو تنفيذ السياسات أو القرارات التى تعطى لهم ، وينبغى أن يفهموا ويتأكدوا أن إسهامهم يعتبر فى غاية الأهمية ، حيث أنه يرفع من معنوياتهم ويزيد من بواعثهم لتحقيق مزيد من الكفاءة وحسن الإنجاز .

٣ – التنسيق عن طريق العلاقات المتبادلة لجميع العناصر التى يتضمنها الموقف :
Coordination as the 'reciprocal relating' of all factors in a situation

ترى العالمة أنه ينبغى الاهتمام بجميع العناصر التى يتضمنها موقف من المواقف ، وتفاعل هذه العناصر بعضها مع بعض ، حيث أن هذا التفاعل تخرج منه اتجاهات إذا أخذت فى الحسبان يمكن تحقيق التنسيق المناسب .

٤ — التنسيق كعملية مستمرة :

Coordinating as a continuing process

ينبغى أن يؤخذ فى الاعتبار أن عملية التنسيق هى عملية مستمرة ، وأن أى قرار اتخذ فى أى لحظة من اللحظات إنما يكون مرتبطاً بالظروف التى أحاطت باتخاذ هذا القرار . . ومن هنا فانه ينبغى دائماً ملاحظة الظروف والعوامل المتغيرة حتى يمكن تحقيق التنسيق الذى يتلاءم ويتناسب مع هذه التغيرات التى قد تحدث . . كما وترى العالمة أن السلطة والمسئولية لا ينبغى أن يستمدا نشاطهما من مواقعهما فى الهيكل الإدارى . **بمعنى ممارستهما وفقاً لتسلسل السلطة فى المستويات الإدارية التى تتواجد فى أى تنظيم ، بل ينبغى ممارستها من واقع الظروف الواقعية المحيطة التى يعمل فى إطارها المسئولون . . وبذلك فانها تنادى بضرورة الاهتمام « بالجو الواقعى الذى يمارس فيه المسئول نشاطه الوظيفى » .**

ويهمنا أن نشير إلى أن العالمة « فوليت » كانت تؤمن إيماناً عميقاً بأن الاختلافات فى الآراء يمكن أن تؤدى إلى أفضل النتائج بالنسبة لتحقيق أهداف المشروعات ، وأنه لا ينبغى إطلاقا أن تكون هناك أراء مفروضة على الغير ، بل وينبغى أن نسمح لمختلف الآراء أن تبرز . . ومن خلال هذه الآراء المتباينة يمكن معرفة الاتجاه الأفضل لصالح المشروع .

كما قالت بأنه من خلال هذه الاتجاهات يمكن التعرف على الحقائق واستخلاص ما أطلقت عليه بأنه « قانون الموقف » .

وإذا كنا نشير إلى بعض اتجاهات هذه العالمة فى هذا المكان ، فاننا نرجو أن نوضح أن لها العديد من الآراء التى تتعلق بضرورة مراعاة الموضوعية فيما يتعلق باحتياجات الموقف ، وعدم الإستناد إلى أهواء المديرين ورغباتهم ، وكانت تنادى بأنه لا ينبغى على أى فرد أن يعطى أمراً إلى الشخص الآخر ،

بل ينبغى عليهما أن يتفقا سوياً لاتخاذ قراراتهما من الموقف ، وأن المناقشة الموضوعية إذا تمت فى إطار من رحابة الصدر والزمالة ، تؤدى إلى أن يساعد رأى كل شخص رأى الشخص الآخر ، وهناك من يؤكد أن الاتجاه الأساسى فى فكر « فوليت » هو ما يأتى :

« أن أساس الاتجاه الفكرى عند فوليت هو مفهوم المشاركة ، وجوهر ما أسهمت به من أبحاث هو ما اقترحته . . بأن المهمة الأولى للادارة فى أى مجتمع ديمقراطى ، هى ترتيب الموقف بحيث يكون الأشخاص على استعداد للتعاون مع بعضهم وفقاً لإرادتهم الخاصة » .

وفيما يلى رأيها :

" The basis of Follett's thinking is the concept of partnership. The core of her contribution is the proposition that in a democratic society the primary task of management is so to arrange the situation that people cooperate readily of their own accord."

ولعل من المناسب قبل أن نختم الحديث عن هذه العالمة ، أن نشير إلى أهمية الدور الذى قامت به . . إذ أكدت أهمية معاملة العامل كانسان له حق الحياة ، ومن ابتكاراتها لتوضيح هذا المعنى قولها : « إن هناك دائماً قائداً . . وهذا القائد له أتباع . . غير أن الجميع يسيرون خلف قائد غير ظمنظور .. هذا القائد هو الهدف المشترك للجميع . . ومن هنا ، فان أفضل القيادات الإدارية هى تلك التى تستطيع أن توضح للقوى العاملة أهدافها وتقنعهم بـــه » .

اتجاه معارض للمدرسة الإنسانية :

أوضحنا من قبل أن حركة العلاقات الإنسانية عارضت حركة الإدارة العلمية ، على أساس أن هذه الحركة لم تهتم بالإنسان . . بل أنها اعتبرته مجرد

أداة تستخدم لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة الإنتاجية – أى لزيادة الإنتاج الكلى بأقل تكلفة ممكنة . . ومن أجل ذلك رسمت له أسلوب أو نموذج جديد « النموذج القياسى الأمثل لأداء الأعمال » . . ثم بعد ذلك لجأت إلى تدريب العاملين وفقاً لهذا النموذج المرسوم . . واعتبرت الحافز النقدى كما رأينا أهم حافز يدفع القوى العاملة نحو الإقبال على العمل .

غير أننا أوضحنا أيضاً أن استمرار البحوث واتصالها ، أدى إلى معارضة هذا الاتجاه . . معارضة اعتبار الحافز النقدى أهم عامل لحفز الطاقة الإنتاجية ، ومن هنا برز مفهوم جديد فى التفكير الإدارى يضع فى الاعتبار الأول العلاقات الإنسانية ، ويضع الحافز المادى كآخر عنصر من عناصر حفز القوى العاملة نحو زيادة الإنتاج ، وقد أوضحنا أن اتجاه هذه المدرسة اهتم بالدرجة الأولى بالجوانب النفسية والعاطفية والحسية ، وأهمية خلق جو من الود والصداقة بين مجموع القوى العاملة . . الأمر الذى يترتب عليه ارتفاع معنويات القوى العاملة ، وهذا بالتالى يؤدى إلى ارتفاع الإنتاجية ، وأوضحنا أن على رأس هذه المدرسة « التون مايو وفريتز روثلزبرجر » .

Elton Mayo & Fritz Rothlisberger

غير أن تعاليم المدرسة الإنسانية وجدت أيضاً من يعارضها من العلماء ، مؤكدين أن هذه المدرسة قد غالت جداً فى تقدير أهمية العوامل النفسية والعاطفية والحسية والمعنوية وخلق الجو الاجتماعى ، وسيادة مشاعر الأسرة ، والمواقف الأبوية التى ينبغى أن تكون العنصر الغالب فى العلاقات بين الإدارة والقوى العاملة . . كل هذا إذا أعطيناه الاعتبار الأول ، فلا يمكن أن يحقق زيادة الإنتاجية . . بل أنه إذا حقق فى مراحله الأولى بعض التقدم ، فانه مما لا شك فيه مع الاستمرار وتأكيد هذه المفاهيم ، سيترتب عليها حتما نوعاً من التراخى . . وعدم الانضباط . . وبالتالى الإهمال . . ثم التسيب . . ثم ضعف

الطاقة الإنتاجية الكلية . . هذا فضلا عن غياب الإدارة كعنصر قيادى على جانب كبير من الأهمية فى تحقيق أهداف التنظيم الرسمى ، ومعالجة مواقف التنظيمات غير الرسمية التى تنشأ داخل التنظيمات الرسمية .

ولعل على رأس المعارضين لمدرسة العلوم الإنسانية « دافيل بل Daviel Bell » الذى يعتقد أن إعطاء عامل الشعور بالانتماء "Sense of Belonging" الأهمية الأولى فى تحقيق الكفاءة الإنتاجية أمر على حد قوله بغيض Reprignant

ودافيل بل ، كان محرراً فى مجلة "Fortune Magazine" ، ثم انتقل بعد ذلك إلى جامعة كولومبيا بأمريكا ، حيث عمل فيها أستاذاً لعلم الاجتماع Sociology وهو فى كتاباته يوضح أنه كما فى عالم الأزياء يحدث تطور . . فانه فى عالم الفكر الإدارى كذلك . . وأسمى مدرسة العلاقات الإنسانية « موضــة السنوات الأخيرة » The Vogue in Recent Years of "Human Relation" ثم أخذ يتناول بالنقد والتحليل التجارب التى أجراها « التون مايو » ورفاقه ، وخلص منها فى النهاية . . إلى القول « إذا قلنا فى الحقيقة أن العامل الأمريكى غير مهتم بالدرجة الأولى بالنقود . . . فان هذا يتعارض فى الواقع مع المشاعر العميقة التى تعتبر أقوى حافز للنظام الاقتصادى » . . لماذا إذن يربط الناس أنفسهم بمثل هذه الظروف المحيطة بالعمل ؟ . . وفيما يلى تعبيره كما أورده :

To say, in fact, that the American worker is not really or primarily interested in money contradicts, in a deep sense, the very motive power of the economic system. Why else would people submit themselves to such a work environment ?

هنرى لورنس جانت Henry Laurance Gantt (١٨٦٦ – ١٩١٩)

لعل من المناسب أيضاً إتماماً للفائدة ، واستكمالا للتأريخ للحقبة التى شهدت مولد الإدارة العلمية ، أن نشير فى إيجاز إلى العالم « هنرى لورنس جانت » الذى ولد عام ١٨٦٦ فى ولاية ماريلاند بالولايات المتحدة الأمريكية ، وتوفى عام ١٩١٩ ، وهو من معاصرى فردريك ونسلو تايلور الذين تعاونوا معه ، والجهد الذى بذله جعل علماء الإدارة يعتبرونه واحداً من الرواد الأوائل لهذا العلم ، خاصة وأنه يتميز بتبسيط وتعميق مفهوم الإدارة العلمية .. مع الاهتمام بالفرد ، أى أنه نادى باللمسة الإنسانية فى الإدارة .

تخرج جانت فى جامعة جونز هوبكنز Johns Hopkins ، ودرس الهندسة فى معهد ستيفنس ، ونظراً لأن فردريك ونسلو تايلور كان مهتما بفن قطع المعادن The Art of Cutting Metals ، فقد دعى جانت للتعاون معه فى بحث هذا الموضوع فى عام ١٨٨٧ ، خاصة وأن نوع المشكلات التى كان يواجهها تتصل بعلوم الرياضيات ، الأمر الذى يجيده جانت ، وكان إسهامه معه إيجابياً ، وتمكن من إيجاد حلول للمعادلات التى شغلت ذهن تايلور ، وأسهم فى وضع جداول ورسوم بيانية باللوغاريتمات ، أشار إليها تايلور نفسه فى الكتاب الذى أصدره عن فن قطع المعادن فى عام ١٩٠٦ .

وكان من أشد أنصار تايلور ، وهو فى ذلك يقول عن تعاليمه « أننا نملك الآن طائفة كبيرة من المعلومات القيمة ، ولكن لا نجيد فهمها ، ولا نحسن استخدامها ، ولا نحرص على الاستفادة منها ، وإننى أميل إلى الاعتقاد أن أهمية هذا الرجل فى تعليمنا وإرشادنا إلى الطرق الصحيحة للاستفادة من هذه المعلومات ، لا تقل بأى حال من الأحوال عن أولئك الذين أسهموا بمده بهذه المعلومات » .

وكان من رأى جانت أن الإدارى الناجح عليه أن لا « يسوق بالغلظة والقسوة العمال فى أداء أعمالهم . . وعليه أن يتفهم طبيعة العمال وينهج السلوك الذى يجعله يحظى بتقديرهم » . . ولذلك كان فى هذه النقطة بالذات يقول « إن الإدارة العلمية لا تملك العصا السحرية التى تحل مشكلات علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعمال . . وأن المادية لا ينبغى أن تكون القوة الدافعة لتيار الإنتاج . . بل ينبغى الاهتمام بالإنسان » . . وأشار إلى إنشاء إدارات لشئون الأفراد . . واهتم بالأجور وطرق تحديدها ووضع أسلوباً لذلك ارتبط باسمه ، ويعرف بـ / خطة جانت للأجور المرتبطة بالعلاوات The Gantt Task and Bonus Plan . وتستند هذه الخطة إلى أجر ثابت ، مع علاوة إذا تم إنجاز العمل فى حدود الفترة الزمنية المقررة .

وقد اهتم جانت بالخرائط والرسوم البيانية متوخياً تبسيط الأسلوب الذى يمكن عن طريقه القيام بالمقارنة بين جملة العمل الذى ينبغى إنجازه فى فترة زمنية محددة . . وجملة العمل الذى أنجز فعلا فى حدود هذه الفترة الزمنية . وصمم عدداً من هذه الخرائط على مختلف جوانب العمل . . سواء بالنسبة للآلة أو العامل . . الخ . . وعرفت هذه الخرائط باسم « خرائط جانت The Gantt Charts » ، وتستهدف هذه الخرائط بالإضافة إلى الرقابة وضع الجداول التى يستهدف منها معرفة الإنتاج وتكلفته Chart for Control of Production Schedules ، وكان جانت يهتم بمعرفة تكلفة الوقت الضائع ، توضيحاً لرأيه بأن ما لا يدخل فى إنتاج السلعة فعلا من تكلفة مباشرة وغير مباشرة ، لا يعد من تكاليف إنتاجها .

ماكس فيبر (١٨٦٤ – ١٩٢٠): Max Weber

ولد العالم « ماكس فيبر » فى ألمانيا عام ١٨٦٤ ، وتخصص فى دراسة القانون ، ثم صار عضواً فى هيئة تدريس جامعة برلين ، وظل متخصصاً فى الدراسات الأكاديمية حتى نهاية حياته .

ومن الأتجاهات البارزة فى دراساته الجامعية ، تخصصه فى تطور الحضارة من خلال التعمق فى دراسة « سيكولوجية الأديان » و « سيكولوجية الحياة الاقتصادية » . . وتحقيقاً لتعمقه العلمى فى اتجاهاته الفكرية ، اهتم اهتماماً واسعاً فى دراسة مختلف الأديان ، وعلى وجه الخصوص الديانات التى انبثقت فى آسيا . . كالجودية ، والبوذية ، بالإضافة إلى تعمقه فى دراسة الديانة المسيحية . . فنى هذه الدراسات تعمق أيضاً فى دراسة النماذج البشرية التى استطاعت أن تصل إلى مرتبة عالية من الغنى ، وحصلت على قدر كبير من الثروة . . وهى النماذج التى يطلق عليها « فئات الإقطاعيين » وقد اهتم أيضاً من خلال دراسته الفكرية ، بدراسة أثر المعتقدات البروتوستانتية وهى قطاع من الديانة المسيحية – على تطور الاتجاهات الرأسمالية فى أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية ، وجميع هذه الدراسات جعلته فى طليعة الشخصيات التى اهتمت بدراسة علم الاجتماع Sociology

ويكاد يجمع الباحثون فى العلوم الإدارية على أن أهم الدراسات التى أسهم بها هذا العالم فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية ، هى نظريته الخاصة بهياكل السلطة " Theory of Authority " هذه الدراسات قادته إلى تحليل كثير من التنظيمات وأساليب إنسياب خطوط السلطة داخل هذه التنظيمات ، وهذه الدراسات كانت تدور فى نطاق اهتماماته الأساسية التى توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التى تصدر إليهم ؟ . . ولماذا يقوم

الأشخاص بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التى تنساب إليهم فى حدود الأوامر المشددة والتى تتلخص فى مفهوم « اصدع بما تؤمر » ؟ . . وهو فى هذه الدراسة قام بتوضيحات على جانب كبير من الأهمية لتوضيح الفرق بين « القوة Power » والمواصفات التى تمكن أى شخص من أن يدفع القوى التى تعمل معه على أن تطيعه فيما يصدره من تعليمات ، بغض النظر عن رغبتهم الشخصية فى مقاومتها . . وكذلك اهتم بتوضيح مفهوم السلطة التى تنساب من خلال المراكز التى تتواجد داخل هذه التنظيمات وبحيث تقبل القوى العاملة طواعية واختياراً على تنفيذها . . وفى خلال هذه الدراسات . . أوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل هذه التنظيمات ، وقسمها إلى ثلاثة أنواع :

النوع الأول — أطلق عليه « العلاقة الأبوية Charismatic

والنوع الثانى — أطلق عليه « العلاقة التقليدية Traditional

والنوع الثالث — أطلق عليه « ترشيد العلاقة القانونية Rational Legal

وقد أوضح فى دراساته الفرق بين هذه الأنواع الثلاثة ، مع اعترافه بأن هذه الأنواع الثلاثة من العلاقات يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد .

وقد أوضح فى دراسته أن الصيغة الأولى تمارس السلطة من خلال المواصفات الشخصية التى يتحلى بها القائد، ولذلك استخدم كلمة " Charism " وهى مقتبسة من اللغة اليونانية ، والتى توضح مدى تحلى الإنسان بمواصفات غير عادية ، بحيث تجعله فى مستوى أعلى من أى إنسان عادى ، سواء من الناحية الخلقية ، أو من الناحية العلمية . . والتى تمكنه من ممارسة سلطاته بالأسلوب الذى يحقق له قدرة هائلة فى ضبط النفس وطاقة استثنائية فى ممارسة

هذه السلطة فى إطار من المفاهيم التى تجعل المعاونين يتقبلون هذه التعليمات أو هذه التوجيهات برحابة صدر ورضى كامل ، إلى الدرجة التى جعلت بعض المحللين يرون أن المواصفات التى يتحلى بها مثل هذا الشخص تجعله يرتفع إلى منزلة هى أقرب إلى صفات الأنبياء . . ومن وجهة نظره أن كثيراً من هذه الصفات ينبغى أن تتوافر فى القادة السياسيين أو القادة الذين يقع على عاتقهم قيادة جماهير عريضة من البشر ، أو هؤلاء الذين يكونون فى مواقع تجعل منهم حلقة اتصال بين هذه الجماهير ، وبين القائد الأعلى الذى يقودهم : . وضرورة توافر مثل هذه الصفات تعتبر على جانب كبير من الأهمية من وجهة نظره إذا أردنا للتنظيمات التطور القائم على الاستقرار .

أما فيما يتعلق بالنوع الثانى القائم على « العلاقات التقليدية » فان القائد يمارس سلطته من خلال موقعه فى التنظيم . . وكثيراً ما يمارس مثل هذا القائد سلطاته من خلال العادات والتقاليد المتوارثة ، أى الأساليب السابق استخدامها فى ممارسة السلطة . . وقد ضرب فى بحوثه الكثير من الأمثلة التى توضح هذا الأسلوب ، ومن بينها الأساليب التى أدار بها الإقطاعيون ممتلكاتهم ومنشآتهم الواسعة فى أثناء الحقبة التى عاشها هذا العالم . . وأوضح فيها أن المراكز الإدارية كانت تنتقل من الأب إلى الإبن
" Handed Down From Father to Son "

أما النوع الثالث ، وهو ترشيد العلاقات القانونية داخل المنشآت والوحدات ، من خلال أسلوب التنظيم البيروقراطى القائم Bureaucratic Organization Form وهو التنظيم الذى يتواجد فى المنشآت الحديثة ، وهو يرى أن هذا التعبير يتفق مع التطور الذى وصلت إليه مختلف الوحدات فى المجتمعات الحديثة ، وذلك لأن أى تنظيم يعتبر من وجهة نظره متشابهاً

تماماً مع تصميم أى آلة من الآلات ، فان أى آلة من الآلات تصمم بحيث تقوم بوظيفة معينة ، وكل جزء من الآلة ينبغى أن يؤدى دوره بكفاءة عالية ، بحيث تكون النتيجة هى أداء الآلة لوظيفتها بأقصى درجة من الكفاءة . . كما ويقول بأن الشرعية أو قانونية السلطة تمارس من خلال مجموعة من القواعد والإجراءات " System of Rules and Procedures " هذه القواعد والإجراءات هى التى تكسبه شرعية ممارسة السلطة فى الموقع الذى يتواجد فيه أثناء تلك الفترة المعينة التى يصدر فيها تعلياته ويمارس فيها سلطاته . . هذه المجموعة من الإجراءات التى تمارس من خلال المراكز التى تشغلها مختلف المستويات الإدارية فى التنظيم ، هى التى أطلق عليها « ماكس وبر » كلمة « بيروقراطية Bureaucracy » .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن كلمة « بيروقراطية » قد صارت علماً على التعقيدات وعدم الكفاية . . إلى غير ذلك من المعانى التى تتوارد فى أذهان الناس وتدور على ألسنتهم . . غير أننا نوضح أنه وفقاً لتعريف « ماكس وبر » نفسه . . فان التنظيم البيروقراطى يعتبر خير أسلوب فنى لانسياب الأعمال بأعلى قدر ممكن من الكفاءة القائمة على التخصص العلمى وتحديد أسلوب هذا الإنجاز فى خلال إنسيابه فى مراحله المختلفة بين التابعين والمعاونين . . وعلى الإدارة أن تقوم بدور على جانب كبير من الأهمية فى ترشيد أداء هذا الإنجاز بما يحقق مزيداً من الكفاءة والاستمرار فى هذا الاتجاه . ومما لا شك فيه أن هؤلاء الذين يمارسون سلطاتهم من خلال هذه المواقع يتواجدون فى مكاتب مخصصة لهم . . ومن هنا كان تعبيره الذى أطلقه فيما يتعلق بكلمة « بيروقراطية » أى الجالسون على المكاتب »

ويلاحظ عند الاطلاع على بحوث هذا العالم الألمانى ، أنه كان يهدف إلى تحقيق تنظيم على أعلى قدر من الكفاءة Highly Efficient System



يقول « ماكس فيبر » فى كتابه « البيروقراطية » الذى نشره عام ١٩٤٦ واشترك معه فيه بعض زملائه « كانت مصر القديمة بلد تعتمد فى حضـــارتها على النيل ، وكانت دولة تعتمد على نظام المركزية الكاملة فى الحكم وعلى هيئة موظفين فنيين على درجة كبيرة من التقدم . ومع ان موظفيها كانوا لا يتقاضون الا مايكفى لكفافة عيشهم ، اى انهم لم يكونوا ينـــالون اجرا اقتصاديا يتكافأ مع عملهم ، فان نظام الموظفين فى الأسرة الحديثة التى ترجع الى ١٥٠٠ سنة قبـــل الميـــلاد اتخـــذ « النموذج التاريخى الذى اتخـــذته البيروقراطية فيما بعد » .

ان المجتمع الدولى المعاصر ينظر الى التطبيق البيروقراطى بمفهومه السىء السائد فى مختلف دوائر الأعمال وعلى وجه الخصـــوص المرتبطة بمصـــالح الجماهير . ينظر اليه على أنه نوع من التعقيد وخلق لفئات مستغلة ، وان المدير المسئول الذى يســـمح بتطبيق مثل هذه الأساليب الفاســـدة ، انما يعيش على جماجم البشر !! .. هذا بالاضافة الى اتهـــامه بتحقيق رفاهية غير مشروعة على حساب المجتمع !!..

اننا نوجه النظر الى الدراسة التى قام بها الاستاذ « مورو بيرجـــر » عن البيروقراطيـــة فى مصر ، حيث تحدث فيها على ٢٤٦ من موظفى الحكومة المصرية ، نشرها عام ١٩٥٧ ، يرد على تساؤلات طرحها منها .. ماهى العلاقة اذن بين روح البيروقراطية وشكلها وبين اتجاهاتها ازاء الشـــعب ؟ فهـــل فئة الموظفين الحكوميين تـــكون حلقة مقفلة لا ينفـــذ اليها الـــرأى العام ؟ .. وهل من المحتمل أن تطمع تلك الفئة فى التأثير على السياسة ، وفى أن تكون فى موقف تستطيع منه أن تقف فى سبيلها ؟ .

ان بيرجر يرد على هذه التساؤلات قائلا .. « لقد رأينا ان فئة كبار الموظفين فى مصر هى حلقة مقفلة الى حد كبير ، تسعى الى حماية ذاتها ، وتبـــدى اهتماما ضعيفا بالســـياسة العليا ، وليس لديهـــا القدرة الكافية على التأثير فيها .

وأن تحقيق هذا الهدف يتطلب مراعاة التنسيق والرقابة . . إلى غير ذلك من العناصر التى أوضحها . . بحيث يتم العمل من خلال إنسياب التعليمات فى هذا البنيان الهرمى من ممارسة السلطة بأعلى قدر من الكفاءة .

كما وأن « ماكس فيبر » حينما وضع نموذجاً أو تصميماً للبيروقراطية أو الأعمال المكتبية التى تنساب من خلالها كافة التعليمات والأوامر التى تتعلق بتصريف الأمور ، كان يؤمن بضروة وجود بنيان هرمى إدارى داخل التنظيمات .. وبالتالى هيكل السلطة داخل هذه التنظيمات .. وهذا بدوره قاده إلى دراسة تحليلية لهذه التنظيمات من واقع علاقات السلطة التى تتواجد فيها .

weber's principal contribution to the study of Organizations was his theory of authority structures which led him to characterize organizations in terms of the authority relations within them.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح ايضاً أنه فى جميع دراساته التى أجراها ، كان يهتم اهتماما بالغاً بالدراسات التى توضح أو تفرق بين :

١ — القوة .. أو القدرة على دفع الناس على الطاعة بغض النظر عن مقاومتهم

Power, the ability to force people to obey. regardless ol their resistence

٢ — السلطة والتى تصدر التعليمات ، ويقبل المرءوسون على طاعتها طواعية واختيارا .

Authority, where orders are voluntarily, obeyes by those receiving them.

ثم تأكيده على ضرورة نبذ ما لاحظه فى تحليلاته للمنشآت القائمة وقتئذ ، حيث أنها كانت تقتصر الإدارة على أفراد أسرتها their own dynasties ، وأن الاختيار كان يعتمد على النسب والقرابة أكثر من اعتماده على الخبرة .

Selection and appointment may be based on kinship rather than expertise.

علماء معاصرون

بيترف. دركر Peter F. Drucker

يعتبر « بيتر دركر » من بين أشهر علماء الإدارة المعاصرين ، ولد هذا العالم فى النمسا ، وتخصص فى القانون فى عام ١٩٣١ ، واختير عضواً فى هيئة تحرير المجلة الشهيرة المتخصصة Frankfurter General Anzeiger وظل يعمل بها حتى الاحتلال النازى للنمسا ، ثم ذهب إلى لندن فى انجلترا حيث مكث فترة قصيرة رحل بعدها إلى نيويورك فى عام ١٩٣٧ ، واستهل عمله فى نيويورك كمراسل لمجموعة من الصحف البريطانية ، ثم عمل مستشاراً اقتصادياً لعدد من البنوك وشركات التأمين ، ثم أصبح خبيراً فى مجالات الإدارة والسياسات الإدارية ، وأصدر مجموعة من المراجع الهامة التى استندت أساساً إلى خبرته العملية فى خلال الثلاثين عاماً الأخيرة .

وقد اهتم « بيتر دركر » فى بداية أعماله بالدور الذى تقوم به الإدارة العليا ، وعلى وجه الخصوص فى المنشآت الصناعية الكبرى التى يتميز بها المجتمع الحديث . . وهو يعتبر الإدارة عنصر متحرك أى ديناميكى Dynamic element وأن المدير من خلال ما يقوم به من نشاط إدارى ، كالرقابة ، واتخاذ القرارات على أسس علمية . . الخ . كل هذا يؤدى إلى صدق ما يراه من « أن المدير هو الذى يهب الحياة للتنظيم والمجتمع » .

"It is the manager who brethes life into the organization and the society".

فالمدير هو الشخص الذى يكون مسئولا عن حسن استخدام مصادر الثروة المادية ، وحسن توجيه القوى العاملة التى تعمل معه ، ومن خلال حسن استخدام هذين المصدرين يتمكن من تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمشروعات

وهذه الكفاءة الإنتاجية هى التى تحقق الثروة للمجتمع . .

ومن أجل ذلك يرى « بيتر دركر » أن المدير أصبح عضواً أساسياً لنجاح المشروعات ، وأن المديرين تتزايد ندرتهم بحيث أصبحوا عنصراً من أندر العناصر ، وأكثرها تكلفة ، كما وأنها فى نفس الوقت أسرعها قابلية للفناء والهلاك .

وفيما يلى تعبيره :

Managers, while becoming ever more basic resources of a business, are increasingly the scarest, the most expensive and the most perishable.

وقد اهتم « بيتر دركر » فى دراساته بتحقيق الكفاءة والفاعلية للدور الذى تقوم به الإدارة ، وهذا الدور فى رأيه ذو بعدين . . بعد اقتصادى ، وبعد زمنى :

" Two dimensions to the task of management, an economic dimension and a time dimension ".

فالإدارة تهتم بالدرجة الأولى باقتصاديات المشروع ، وتعمل على أن يتم التشغيل وفقاً لهذه الاقتصاديات ، كما ويتضح اهتمامها فيما يتعلق بالبعد الزمنى ، عند اتخاذها مختلف القرارات ، فالإدارة ينبغى عليها دائماً أن تأخذ فى الحسبان أثر هذه القرارات فى المدى القريب وفى المدى البعيد أيضاً ، والإدارة فى أى مشروع من المشروعات عليها أن تحقق قدراً كافياً من الأرباح ، بحيث يغطى هذا القدر جميع المخاطر التى تتعرض لها المنشأة ، وبجنبها الخسارة ، على أن يكون واضحاً أن الربح ليس هو الهدف الوحيد للمشروعات . . بل أن تحقيقه يتم فى نطاق القدرة والمهارة فى التوفيق بينه وبين الأهداف الأخرى الحالية والمرتقبة ،

ومن أجل ذلك ينادى « بيتر دركر » بأن أفضل أسلوب للادارة فى مجتمعنا الدولى المعاصر ، هو أسلوب الإدارة بالأهداف .

الإدارة بالأهداف Management by objectives

ويرى « بيتر دركر » أن أسلوب الإدارة بالأهداف يعتبر أمراً حيوياً بالنسبة للمشروعات الحديثة ، وهو يعتمد أساساً على تأمين سرعة تدفق المعلومات السليمة للمديرين ، وفى نفس الوقت سرعة تحليل هذه المعلومات ، واستنباط أفضل البدائل لصالح المشروع ، واتخاذ القرارات المناسبة لسرعة تنفيذ البديل الأفضل ، مع ملاحظة أن هذا البديل قد يوجد فيه بعض جوانب القصور غير ذات الأهمية فيما يتعلق بالناحية الروتينية أو غيرها ، غير أن العبرة دائماً بغلبة النفع أو الصالح العام الذى يعود على المشروع . كما أن هذا الأسلوب يجعل الإدارة فى يقظة مستمرة ، فتعمل دائماً على مراجعة الأساليب التى تحقق أهدافها ، وتعد لها وفقاً للتجارب التى مرت بها ، وفى ضوء ذلك يسهل عليها أن تتنبأ بما ينبغى عليها أن تسلكه فى المستقبل . كما وأن الإدارة بالأهداف تمكن الإدارة من معرفة أثر القرارات التى تتخذ وهى ما زالت « تحت الصنع » . . وذلك بدلا من اتخاذ القرار ثم معرفة آثاره فيما بعد ، هذا بالإضافة إلى إسهامها فى تحسين أساليب أداء الأعمال وفقاً لما تسفر عنه تجاربها الخاصة التى مرت بها ، أو ما تعرفه عن تجارب الآخرين .

ولعل الحديث عن الإدارة بالأهداف يقودنا إلى التساؤل عن : ما هى الأهداف بوجه عام ؟ . . إن « بيتر دركر » نفسه يرد على ذلك قائلا :

تحتاج المنشآت إلى الأهداف فى أى مجال يوجد فيه عمل ، بحيث تؤثر نتائج هذا العمل تأثيراً مباشراً وحيوياً فى حياة المشروع ورخائه .

" Objectives are needed in every area where performance and results irectly and vitally affect the survival and prosperity of the business ".

ويرى « بيتر دركر » ضرورة تحديد الأهداف فى مجالات . . التسويق ، الابتكار ، الإنتاج ، المصادر المالية والمادية ، الأرباح ، أداء المدير لمهامه وتطور هذا الأداء ، أداء القوى العاملة لوظائفها وشعورها تجاه المنشأة ، المسئولية العامة . . كما ويرى عند تحديد الأهداف فى هذه المجالات أنه ينبغى أن يؤخذ فى الحسبان العديد من المقاييس المحتملة ، والواقعية عند تحديد الوقت المناسب للتنفيذ . غير أنه كثيراً ما يؤكد فى كتاباته الأهمية القصوى لاستخدام « العامل العارف Knowledge worker » . أنه يرى أن مثل هذا العامل العارف أصبح الآن عنصراً أساسياً فى القدرة على تحقيق الأهداف .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن « بيتر دركر » يرفع الصوت عالياً منبهاً ومنذراً ومحذراً ، أنه يكرر نداءاته بضرورة الاهتمام بالدور الذى تقوم به الإدارة فى مجتمعنا الحديث الذى يتميز بأنه مجتمع متعدد المنشآت . . وأن دور الإدارة فيه هو الضمان الوحيد ضد الدكتاتورية .

For, to repeat, performing management of our institutions is the only alternative to tyranny in our pluralistic society of institutions.

جيمس برنهام James Burnham

ولد « جيمس برنهام » فى عام ١٩٠٥ ، وواصل تعليمه فى جامعة برنستون **Princeton** ثم فى كلية باليول **Balliol College** بجامعة أكسفورد ، ثم أصبح منذ عام ١٩٣٢ حتى عام ١٩٥٤ أستاذاً للفلسفة فى جامعة نيويورك . . وفى عام ١٩٥٥ صار محرراً للمجلة القومية **Nàtional Review**

ومن العلامات البارزة فى تاريخ حياة هذا العالم ، أنه فى الثلاثينات كان عضواً فى « جماعة تروتسكى — الدولية الثالثة » ، ذات العقيدة الماركسية ،

غير أنه أعلن فى عام ١٩٣٩ رفضه لتعاليمها ، ونشر العديد من الكتب والمقالات فى المواضيع السياسية .

ويجمع العلماء والباحثون فى العلوم الإدارية ، أن هذا العالم هو صاحب أوسع المصطلحات الإدارية انتشاراً ودوراناً على ألسنة الكتاب والباحثين والمسئولين ، وغيرهم من المهتمين بالشئون الإدارية ، وهو اصطلاح « الثورة الإدارية Managerial revolution » ويرون أن هذا الاصطلاح صار جزءاً من لغة الإدارة منذ ألف برنهام كتابه المشهور بهذا العنوان فى عام ١٩٤٠

" The term Managerial revolution has become part of the language since Burnham made it the title of his best-known book, written in 1940 ".

ويذكر « جيمس برنهام » فى كتاباته أنه يثير مواضيع خلافية ، مستهدفاً من وراء ذلك إخضاعها لأسلوب التفكير المنطقى ، عن طريق إشراك هؤلاء الذين يثيرون هذه المواضيع فى المناقشات العلمية التى تدور من وقت لآخر .. ومن بين ما كتبه « برنهام » رسالة أوضح فيها أنه إذا حدث فعلا وسقطت الرأسمالية ، فان سقوطها لن يؤدى بالضرورة إلى ظهور الاشتراكية الماركسية كما يدور على ألسنة الكثيرين من الناس . . بل سيحل محلها « المجتمع المدار أو المجتمع الإدارى Managerial society » كما ويقول : « أن الثورة الإدارية ليست ثورة عارمة ، بل هى تعتبر نوعاً ما مرحلة انتقالية على فترة من الزمان » .

" The managerial revolution is not a violent upheaval, but rather a transition over a period of time ".

ومن الأمثلة التى يضربها « جيمس برنهام » ما واجهته الدول الرأسمالية فى أعقاب الحرب العالمية الثانية ، إذ أن هذه الدول لم تستطع أن تتغلب على

مشكلات البطالة ، خاصة وأنها واجهت كساداً زراعياً استمر فترة طويلة ، هذا بالإضافة إلى ارتفاع قيمة الديون العامة والخاصة ، ومع هذه المشكلات ، فان أساسيات النظام الرأسمالى القائم على الحرية الفردية ، وحق الملكية ، وغير ذلك من الأمور التى كانت تعتبر فى النظم الرأسمالية حق من الحقوق الطبيعية Natural rights . مثل هذه الأمور لم تعد مقبولة من جماهير الشعب العريضة ، ولذلك فان العالم وجد أن الاتجاه الطبيعى لحل الكثير من المشكلات يكمن فى التحرك نحو الأخذ بنوع من المجتمع المدار ، يقوم فيه المديرون بدور على جانب كبير من الأهمية لصالح المجتمع .

من هم المديرون إذن الذين يعنيهم « جيمس برنهام » ؟ . .

إنه فى بحوثه يرى أن إقامة الوحدات أو الشركات الكبيرة فى حاجة إلى أربع مجموعات من البشر ، ويكون لكل مجموعة منها وظيفة خاصة :

— مجموعة حاملى الأسهم ، وهو يرى أن علاقة هذه المجموعة بالشركة هى علاقة سلبية تماماً Entirely passive

— مجموعة الممولين ، وهؤلاء يضعون نصب أعينهم القدر من الأرباح الذى تحققه الشركة ، بغض النظر عن العمل أو النشاط الذى تقوم بــه .

— مجموعة التنفيذيين executives ، التى تكون مهمتها مراقبة الأسعار ، وتوضيح القدر الحقيقى من الأرباح .

— المجموعة الأخيرة ، ويتوزع أفرادها وفقاً لتخصصهم على القيام بأوجه متعددة من النشاط ، فالبعض يهتم بالأساليب الفنية للانتاج ،

والبعض يقوم بادارة وتنظيم جهدهم ، والبعض يهتم بالمواد والمعدات ، والبعض يهتم بالمعارف التى تقود إلى تطوير الصناعة . ومن المعروف أن هناك تنافساً بين الوحدات يعتمد على تطوير أساليبها التكنولوجية والتى يطلق عليها the know-how

ويرى « جيمس برنهام » أن المجموعة الأخيرة هى التى تمثل فئات المديريرين ، وهذه المجموعة تعتمد على ثقتها فى نفسها ، والدراية الكاملة بمتطلبات وظيفتها . كما يرى أنه فى ظل « المجتمعات المدارة » لن توجد فوارق حادة بين حلبات السياسة ، وحلبات الاقتصاد ، بل أنه يرى أن كثيراً من القوانين والقواعد التى تصدرها الأجهزة التشريعية ، يكون مصدرها اللجان الإدارية ، وفئات المديرين ، وحيث يجتمع البيروقراطيين Bureacrats coalesce ، ولذلك يعتقد أيضاً أن الإنسان الذى يهتم بهذه القوانين يجدها فى سجلات هؤلاء المديرين ، أفضل من محاولته البحث عنها فى مضابط المجالس التشريعية ، ثم يستطرد شارحاً أنه فى عديد من دول العالم ، تنتقل السيادة تدريجياً من البرلمان إلى المكاتب الإدارية .

So in many nations sovereignty is gradually shifting from parliament to the administrative offices.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن آراء « جيمس برنهام» أثارت اهتمامات واسعة لدى علماء الإدارة وغيرهم من المهتمين بالشئون الاقتصادية والسياسية ، خاصة وأنه بدأ فى نشر هذه الآراء مع بداية الحرب العالمية الثانية ، بل يعتقد الكثيرون أن جانباً كبيراً من آرائه أخذت طريقها نحو التنفيذ ، وأن كثيراً من المجتمعات الرأسمالية نبذت المعتقدات الرأسمالية القائمة على الفردية Individualistic capitalist ideologies ، وأن هذه الدول أخذت فى تخطيط شئونها الاقتصادية والاجتماعية لصالح الجماهير ، هذا بالإضافة إلى إيمانها بمفهوم اقتصاديات الوحدات الكبرى التى

يعتمد نجاحها على طبقة من المديرين على جانب كبير من الكفاءة . . ويرى « برنهام » أن هذه الطبقة رغماً عن أنها تحتل مراكز خاصة توجيهية Key directing positions إلا أن اهتمامها بالدرجة الأولى يتجه نحو جمع الثروة أكثر من اهتمامها بشغل مراكز فى البنيان السياسى أو الاقتصادى للمجتمع ، كما وأن مهارتها وكفاءتها وفاعليتها ونجاحها ، كل ذلك كفيل بأن يحقق نوعاً من الاستقرار الاقتصادى والاجتماعى ، بل والسياسى أيضاً .

علماء معاصرون آخرون

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك علماء معاصرون آخرون كثيرون بذلوا الكثير من الجهد من أجل تدعيم أسس الإدارة العلمية ، وهؤلاء العلماء سيجد القارئ أسماء الكثير منهم فى مختلف فصول هذا الكتاب ، من أجل ذلك فاننا نوضح أننا فيما يلى نشير إلى بعض الأسماء ، مؤكدين الدور البارز الذى قام به غيرهم .

كريس آرجريس Chris Argris [1]

تخصص هذا العالم فى علم النفس ، واستمر لفترة طويلة أستاذاً للادارة الصناعية فى جامعة ييل Yale University ، ثم عين فى عام ١٩٧١ بجامعة هارفارد أستاذاً للتربية والسلوك التنظيمى .
Educational and Organizational Behavrior

وقام هذا العالم بدراسات عديدة ومستمرة فيما يتعلق بأثر نوع المنشأة فى تطور عمل الأفراد الذين ينتمون إليها ، وهو يرى أن كل فرد له تطلعات يسعى إلى تحقيقها ، وأن الفرد فى سعيه نحو تحقيق هذه التطلعات يعتمد على درايته ومعرفته لطاقاته وإمكانياته ، وأن هذه التطلعات إذا سارت فى طريقها الرشيد وفقاً لاحتياجات المنشآت القائمة على التحليل العلمى . . يقول

« كريس » أن هذا الجهد المبذول لتحقيق هذه التطلعات . . « لا ينفع الفرد فقط . . بل أنه ينفع أيضاً المحيطين به ، وكذلك المنشأة التى يعمل فيها .

" benefits not only the individual but also those around him and the organization in which he works ".

كما ويرى « كريس » أنه يمكن تفهم الجهد الذى يبذله الكبار ، والتفرقة أو التمييز بين هذه الجهد ، والجهد الذى يبذله الصغار ، وعلى ذلك يرى ضرورة تنظيم جهد الفرد من مرحلة السلبية التى تتميز بها الطفولة . . إلى مرحلة الرشد التى ينبغى أن يتميز بها نشاط الكبار .

ولیم ه. هویت William H. Whyte

يعتبر « وليم ه . هويت » أحد كتاب أمريكا المشهورين ، ولد فى عام ١٩١٧ وتخرج فى جامعة برنستون فى عام ١٩٣٩ متخصصاً فى اللغة الإنجليزية . . وهو ما زال حتى الآن يكتب عديداً من المقالات فى مجلة الحظ Fortune وكذلك فى عديد من أشهر المجلات الأمريكية ويلاحظ فى كتاباته اهتمامه الكبير بمظاهر التحول فى الحياة الأمريكية المعاصرة .

ولعل من أشهر الكتب التى كتبها وأعيد طبعها العديد من المرات كتابه بعنوان « رجل المنظمة The Organization Man » فان هذا الكتاب يعتبر محاولة لرسم صورة حية لمظاهر هذا التحول ، ويعتقد هذا العالم أن هذا التحول يأخذ طريقه إلى حدود أبعد مما ينبغى أن تكون . . فانه يتنبأ بأن الوقت سيأتى الذى يوجد فيه رجل منظمة ، بحيث لا يكون دوره القيام بعمل فيها ، بل أنه سيصبح جزءاً منها كذلك .

" The coming of an organization man who not only works for the organization, but belongs to it as well ".

ويقول « هويت » أن مثل هذا الشخص يعتبر عضواً منتمياً إلى الطبقة الوسطى ، ويشغل أيضاً مراكز فى المرحلة الوسطى من الإدارة فى مختلف الوحدات والمنشآت ، وأن القليل من هؤلاء هم الذين يصلون إلى مرحلة الإدارة العليا ، غير أنهم يكونون فى نفس الوقت قد تشبعوا بحياة المنظمة ، وألزموا أنفسهم بالانتماء إليها والطاعة التامة فيما يتعلق باتباع مختلف نظمها وقواعدها ولوائحها .

كما ويرى أن الجيل الجديد من الذين يعملون فى الوظائف الإدارية قد تفهموا هذه الحقيقة وعرفوها ، ولذلك صاروا يصفون أنفسهم بأنهم بيروقراطيين ، حتى وإن كانوا هم أنفسهم أيضاً لا يرغبون فى مواجهة المجتمع بهذا الوصف ، ويفضلون أن يطلقوا على أنفسهم بأنهم مديرون .

ويرى « هويت » أنه لمحاربة الآلية واعتبار الإنسان جزءاً من المنظمة التى يعمل بها بمفهومها الروتينى والآلى ، فانه ينبغى أن نهتم بأخلاقيات المجتمع « Social Ethic » وهذه الأخلاقيات تعطى المجتمع مفاهيم معنوية ، ترفع من نفسه ، وتكون عنصراً يمنع من الضغوط التى يعانيها الفرد مادياً نتيجة لماديات هذا المجتمع الذى يعيش فيه ، وأن الفرد كذلك عديم النفع بنفسه Meaningless by himself . . بينما أن هذا الفرد بذاته إذا تضامن وتعاون مع غيره من الأفراد ، يستطيع أن يحقق الكثير وأنه ينبغى أيضاً ألا يكون هناك أى نوع من أنواع الصراع بين الإنسان والمجتمع الذى يعمل فيه ، وأنه إذا فرض وحدث شيء من سوء الفهم الذى قد يعكر هذه العلاقات . . فانه يمكن على الفور التغلب على ذلك عن طريق تحقيق علاقات إنسانية أفضل بين هؤلاء الأفراد .

كما ويرى أن أخلاقيات المجتمع تتضمن الكثير من العناصر بمعناها الواسع العريض ، والتى منها : العلمية ، والانتماء ، والعمل معاً .

Scienti sm belongingness & togetherness

أ . ف . ل . بريك E.F.L. Breck

يعتبر « بريك » من أشهر علماء الإدارة المعاصرين فى بريطانيا ، ولعل من أبرز اتجاهاته إيمانه بأسلوب « فريدريك ونسلو تايلور » الذى يدعو إلى وضع المبادئ موضع التطبيق ، وكذلك إجراء التطبيقات فى ضوء هذه المبادئ . . ثم محاولة استخلاص الأسلوب الأمثل للادارة العملية . . ولذلك نراه يهتم اهتماماً كبيراً بالدراسات التطبيقية .

كما وأنه يعتبر من أنشط العلماء الذين اتصلوا عن قرب بمجالات الإدارة والتدريب الذى يؤهل مختلف المستويات الإدارية لكى تشغل مراكزها وتؤدى وظائفها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة . . وعلى وجه الخصوص جهوده المثمرة والبناءة فى خلال الثلاثين عاماً الأخيرة

ومنذ عام ١٩٦٥ حتى عام ١٩٧٠ كان على رأس مجلس إدارة صناعة البناء والتدريب The Chief Executive of the Construction Industry Training Board كما وأنه قام ويقوم بخدمات جليلة فى مجلس إدارة معهد الإدارة البريطانى British Institute of Management وهو الآن عضو فى المجلس المركزى للدراسات المقارنة لنشاط مختلف المنشآت . . وما قد يوجد بينها من علاقات . . وقد كرمه المجتمع البريطانى ، إذ منحه فى عام ١٩٥٥ ميدالية Games Bowie Medal وذلك نظراً لما قدمه إلى بريطانيا من خدمات فيما يتعلق بتحسين التطبيق الإدارى ، وما نجم عن ذلك من تقدم وازدهار لمختلف هذه الوحدات . وكذلك أختير زميلا فى عام ١٩٦١ فى

أكاديمية الإدارة الدولية . . ولهذا العالم العديد من المؤلفات القيمة التى يرجع إليها مختلف العلماء والباحثون ، وتكاد تكون من أهم المراجع التى تتواجد فى المكتبات الخاصة للمشتغلين فى ميدان الإدارة .

وبهمنا أن نوضح أنه بالإضافة إلى اهتمامه بالناحية التطبيقية ، فانه راجع كتابات الكثيرين ممن عاصروه وممن سبقوه . . ثم بذل جهداً فى تطوير هذه الآراء بما يتفق والدراسات الميدانية التى قام بها . . ومن بين هذه الدراسات مثلا الدراسات التى تتعلق بـ « نطاق الإشراف Span of Control » . . فانه عارض أن يكون هناك عدد محدد يشرف عليه الرؤساء والذى حدده مثلا « أرفيك » بخمسة أشخاص ، بينما يرى « بريك » مثلا أن طاقة الأفراد تختلف من شخص لآخر ، وعلى هذا الأساس يرى أن هذه الطاقة وكفاءة الرئيس هى التى تحدد العدد من الأفراد الذين يشرف عليهم ، ولن نستطرد فى عرض الكثير مما تناوله هذا الرجل . . لأنه سيتواجد الكثير من ذلك فى مختلف فصول هذا الكتاب .

ولعل هذه الثورة والثروة الفكرية التى استعرضناها توضح لنا أن الفكر الإنسانى لا يهدأ من حيث الحوار العلمى الديمقراطى الذى يستهدف تطوير المجتمعات الإنسانية على أسس علمية ، تستهدف صالح الإنتاج والإنسان ، وأننا إذا كنا قد أوضحنا بعض الجهود الفكرية فى معرض عرضنا لبعض الأسماء التى أسهمت فى تأصيل العلم الإدارى . . فان المراجع العلمية مليئة بالكثير من النماذج . . بحيث يستشعر القارىء أن ما سقناه هنا . . هو القليل . . الأقل . . من الفيض والنبع الكثير . . والغزير الذى تحفل به المكتبات العلمية . . الأمر الذى نعتذر معه عن عدم اتساع المقام هنا لذكره . . تاركين للمهتمين شرف السعى نحو مزيد من المعرفة والاطلاع .

الخلاصـــة

تدين الادارة العلمية فى كثير من المعارف التى ادت الى نشاتها وتطورها الى عدد كبير من الباحثين سواء كانوا من المشتغلين بالعلوم الاقتصادية ، أو الممارسين للادارة الصناعية ، فمثلا اجرت اكاديمية العلوم فى فرنســا فى خلال النصف الاخير من القرن السابع عشر بعض البحوث التى تتناول موضوع دراسة اسلوب اداء العمال لاعمالهم داخل المصانع بهدف الوصول الى اسلوب افضل لاداء الاعمال ، وكان من بين هذه البحوث البحث الذى تقدم به (دى لاهير) فى عام ١٦٩٩ عن كيفية الاستفادة من طاقة الانســان داخل المصــانع ، وتوالت البحوث التى تتنــاول أثر الطاقة التى يبذلهــا الانسان والحيوان عند استخدام الآلات ، ومدى الاجهــاد الذى يعانيه كل منهما نتيجة للجهد المبذول ... وانتهت هذه البحوث الى أنه (اذا اردنا ان نحصل من الانســان على اقصى طاقة ممكنة ، فان هــذا يتطلب زيادة انتاجيته او فاعليته فى نفس الفترة الزمنية التى يعمل فيها دون أن يترتب على ذلك تعبــه ، بينما اذا اردنا أن نحصــل من الحيوان على اقصى طاقاته فى نفس الفترة الزمنية ، فان هذا يترتب عليــه بالضرورة زيادة الجهــد المبذول .... وهذا يترتب عليه بالتالى زيادة تعبه ، أى ان زيادة الانتاجية بالنسبة للحيوان تتطلب زيادة الجهد ... وزيادة الجهــد تؤدى الى زيادة التعب ... وهكذا فان الجهد والتعب بالنسبة للحيوان يسيران فى اتجاه واحــد) .

أما فيما يتعلق بنشاة الادارة العلمية الحديثة ، فان هنــاك كثير من الباحثين فى علم الادارة ، يكاد يجمعون على ان من بين ابرز من اسهموا فيها هم ثلاثة اشــخاص كل منهم تناولها من وجهــة نظر مختلفــة ... وهم « فردريك ونســلو تايلور » (١٨٦٨ – ١٩١٧) الذى اهتم بالادارة على مســتوى المصنع ، وتنــاول الجوانب التخطيطية والتوجيهية والتنفيــذية للقوى العــاملة ... والثــانى « هنرى فايول » (١٨٤١ – ١٩٢٥) الذى تناول الموضوع من زاوية الادارة العليا ، واستنبط مبادىء وقواعد قابلة للتطبيق بالنسبة للوظيفية الادارية ايا كانت المشروعات التى تمارس فيهــا الادارة ... والثالث « التون مايو » (١٨٨٠ – ١٩٤٩) وفريق البــاحثين الذين يعملون معه ، وكان اهتمام « التون مايو » بالدرجة الأولى بالظروف المحيطة بالعمل ، بحيث يعمل على توفير مناخ ملائم يعمل فيه العمــال ،

تتوافر فيــه كافة الشروط الملائمة لهم ، وتوفير فترات للراحة يشــترك العمال فى اختيار اوقاتها ، واثر الاضاءة المباشرة وغير المباشرة على انتاجية العــامل ، الى غير ذلك من العوامل التى جعلت دراســاته تتصف بالطابع الانســانى ، وتوضح أن العمال يميلون الى الانتظام فى جمــاعات وتنظيمات غير رسمية ، وذلك لكى يوفروا لانفسهم مناخا مريحا خاصا بهم تتوافر فيه مشاعر الود والتعاون والصداقة ، تلك المشاعر التى يفتقدونها فى نطاق العمل الرسمى القائم فى الصناعات الحديثة .

ومن بين علماء هذه الحقبة العالمة ((مارى باركر فوليت)) (١٨٩٨ ــ ١٩٣٣) التى كتبت العديد من البحوث والمقالات التى تتعلق بمفهوم العلوم السياسية وما ينبغى ان تكون عليه الدولة الجــديدة ، والمفهوم الحقيقى للتجــارب التى تؤدى الى الخلق والابداع والابتكار ، وكانت تؤمن بوجود مبادىء ادارية يصلح تطبيقها فى جميع اوجه النشاط الانسانى ، ونشرت افكارها فى كتاب بعنوان ((ديناميكية الادارة)) وكان اتجاهها الفكرى يؤكد على أن المهمة الأولى للادارة فى اى مجتمع ديمقراطى ، هى ترتيب الموقف بحيث يكون الأشخاص على اســتعداد للتعاون مع بعضهم وفقــا لارادتهم الخاصــة .

ونشير الى العالم ((هنرى لورنس جانت)) (١٨٦٦ ــ ١٩١٩) الذى يتميز بتبسيط وتعميق مفهوم الادارة العلمية مع الاهتمام بالفرد ، واسهم فى وضع جداول ورسوم بيانية باللوغاريتمات ، وكان من رايه ان الادارى الناجح عليه ان لا يسوق بالغلظة والقسوة العمــال فى اداء اعمالهم ... بل عليه أن يتفهم طبيعة العمال وينهج السلوك الذى يجعله يحظى بتقديرهم، واشار الى انشاء ادارات لشئون الافراد ، واهتم بالأجور وطرق تحديدها كما اهتم بالخرائط والرسوم البيانية .

ونوجه النظر الى الجهد الذى قام به العالم ماكس فيبر (١٨٦٤ ــ ١٩٢٠) الذى تعمق فى دراسة النماذج البشرية التى استطاعت ان تصــل الى مرتبة عالية من الفنى ، وحصلت على قدر كبير من الثروة ... وهى النماذج التى يطلق عليها ((فئات الاقطاعيين)) وقد اهتم ايضــا من خــلال التعمق فى دراسة سيكولوجية الأديان ، واثر المعتقدات البروتستانتية ــ وهى قطاع من الديانة المســيحية ــ على تطور الاتجاهات الراســمالية فى اوربا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية ، وجميع هــذه الدراسات جعلته فى طليعة الشخصيات التى اهتمت بدراسة علم الاجتماع ، ويكاد يجمع الباحثون فى العلوم الادارية على أن أهم الدراسات التى اسهم بها هذا العالم فيمــا

يتعلق بالدراسات التنظيمية والادارية ، هى نظريته الخاصة بهياكل السلطة، وهو فى هذه الدراسة قام بتوضيحات على جانب كبير من الاهمية لابراز الفرق بين « القوة » والمواصفات التى تمكن اى شخص من ان يدفع القوى التى تعمل معه ان تستجيب لما يصدره من تعليمات ، بغض النظر عن رغبتهم الشخصية فى معارضتها ... هذه الدراسات قادته الى تحليل كثير من التنظيمات واساليب انسياب خطوط السلطة داخل هذه التنظيمات. كما اهتم بترشيد العلاقات القانونية داخل المنشآت والوحدات من خلال اسلوب التنظيم البيروقراطى ، وكان يهدف الى تحقيق اعلى قدر من الكفاءة والفعالية لانسياب الأعمال على اساس التخصص العلمى .

ولعل هذه المعانى التى استهدفها « ماكس فيبر » تقود الدارسين لعلم الادارة الى مناقشة ما وصل اليه مفهوم البيروقراطية فى مجتمعنا الدولى المعاصر بصفة عامة ، ومصر بصفة خاصة .

ومازال الفكر الادارى يواصل ابحاثه ودراساته من اجل حسن استخدام مصادر الثروة المادية ، وحسن توجيه القوى العاملة ، لذلك القينا الأضواء على بعض علماء الادارة المعاصرين ، ومنهم « بيتر دركر » الذى يعتبر من اشهر علماء الادارة ـ والسياسات الادارية .

وقد اهتم « بيتر دركر » فى بداية اعماله بالدور الذى تقوم به الادارة العليا ، وعلى وجه الخصوص فى المنشآت الصناعية الكبرى التى يتميز بها المجتمع الحديث .... وهو يعتبر الادارة عنصر متحرك اى ديناميكى وان المدير من خلال ما يقوم به من نشاط ادارى ، كالرقابة ، واتخاذ القرارات على اسس علمية ... الخ ، كل هذا يؤدى الى صدق ما يراه من « ان المدير هو الذى يهب الحياة للتنظيم والمجتمع » .

ويرى « بيتر دركر » ان اسلوب الادارة بالاهداف يعتبر امرا حيويا بالنسبة للمشروعات الحديثة ، وهو يعتمد اساسا على تامين سرعة تدفق المعلومات السليمة للمديرين ، وفى نفس الوقت سرعة تحليل هذه المعلومات، واستنباط افضل البدائل لصالح المشروع ، واتخاذ القرارات المناسبة لسرعة تنفيذ البديل الافضل. مع ملاحظة ان هذا السوار البديل قد يوجد فيه بعض جوانب القصور غير ذات الاهمية فيما يتعلق بالناحية الروتينية او غيرها ، غير ان العبرة دائما بغلبة النفع او الصالح العام الذى يعود على المشروع .

كما القينا الاضواء على « جيمس برنهام » صاحب اوسع المصطلحات الادارية انتشارا ودورانا على السنة الكتاب والباحثين والمسئولين ، وغيرهم

من المهتمين بالشـئون الادارية ، وهو اصطلاح ((الثورة الادارية)) ويرون ان هذا الاصطلاح صار علما على كتابه المشهور الذى اصدره بهذا العنوان فى عـام ١٩٤٠ .

ويذكر ((جيمس برنهام)) فى كتاباته انه يثير مواضيع خلافية ، مستهدفا من وراء ذلك اخضاعها لاسلوب التفكير المنطقى ، عن طريق اشراك هـؤلاء الذين يثيرون هذه المواضـيع فى المناقشات العلميـة التى تدور من وقت لآخر ... ومن بين ما كتبه ((برنهام)) رسالة اوضـح فيها انه اذا حـدث فعـلا وسقطت الراسـمالية فان سـقوطها لن يؤدى بالضرورة الى ظهور الاشتراكية المـاركسية كما يدور على السنة الكثيرين من النـاس ... بل سيحل محلها ((المجتمع المدار او المجتمع الادارى)) كما يقول : ((ان الثورة الادارية ليست ثورة عارمة ، بل هى تعتبر نوعا ما مرحلة انتقالية على فترة من الزمـان)) .

ونوجه النظر الى ان علماء الادارة المعاصرين الآخرين وما قدموه من ابحاث ومن بينهم ((كريس آرجريس)) الذى قام بدراسات عديدة فيمـا يتعلق باثر نوع المنشاة فى تطور عمل الافراد الذين ينتمون اليهـا ، وكذلك يتعلق باثر نوع المنشاة فى تطور عمل الافراد الذين ينتمون اليهـا ، وكذلك العالم ((وليم هـ. هويت)) الذى قـدم الى الفـكر الادارى اشـهر كتبـه ((رجل المنظمة)) ، و ((أ. فـ. ل. بريك)) اشهر علماء الادارة المعاصرين فى بريطانيا الذى اهتم اهتماما كبيرا بالدراسات التطبيقية .

ونحن نرجو الدارسين لعلوم الادارة ان يرجعوا الى مؤلفات هـؤلاء العلماء وغيرهم ، خاصة وان المراجع العلمية باللغة العربية والأجنبية متوافرة الآن فى جميع المكتبات ، الامر الذى نعتقـد معه ان هنـاك فرصـا متاحة للمهتمين بالعلوم الادارية ان يسعوا نحو مزيد من المعرفة والاطلاع وصولا الى الفهم العميق الذى يتيح القدرة على التطبيق السليم لعلم الادارة .

(أسئلة وقضايا للمناقشة)

١ ـ تدين الادارة العلميـة فى كثير من المعلومات التى تتضمنها الآن الى البحوث والدراسات التى اتت اليها من العلماء والباحثين على فترة طويلة من الزمن ...

علق على هـذه العبارة شارحا بعض افكار العلماء والباحثين الذين سبقوا العلماء الذين وضعوا اسس الادارة العلمية ؟

٢ ـ هـل يمكنك تحـديد تاريخ معـين على انه تاريخ نشـأة الادارة العلمية ؟ ... ايد وجهة نظرك بالتحليـل العلمى ؟

٣ ـ وضح مدى اسهام « شارلز بابدج » فى نشأة الفكر الادارى ؟

٤ ـ مولت اكاديمية العلوم الفرنسية فى خلال النصف الأخير من القرن السابع عشر بعض المنح التى خصصتها لدراسة العمال فى ادائهم لأعمالهم داخل المصانع ... ما هى النتائج التى توصلت اليها هذه الدراسات ؟ ... مع الاشـارة الى البحوث التى تناولت « مفهوم القدر المناسب من العمل اليومى » .

٥ ـ اشرح وجهة نظرك الخاصة فيما يتعلق بالدروس المستفادة من كفاح « فـردريك ونسـلو تايلور » على ان نتنـاول فى شرحك الجانب الاجتماعى والجانب العلمى ..

٦ ـ وضح ... هل امتدت جهود « فردريك ونسلوا تايلور » الابتكارية الى مجال الرياضة ؟ ... وأى نوع ؟ ... وماذا يعنى ذلك ؟ ...

٧ ـ اشرح جهود « فردريك ونسلو تايلور » العلمية على المستوى التطبيقى فيما يتعلق بادارة المصنع ؟ ...

٨ ـ « يرى علمـاء الادارة ان « فردريك ونسلو تايلور » كان يستهدف الصالح العام ويغلبه على كل اعتبار » ...

ناقش هذه العبارة مستخلصا رأيك من بعض المواقف التى تؤيد هـذا المفهوم ؟

٩ ـ وضح بعض التجارب التى اجراها تايلور لتطوير الأساليب الفنيـة من الطريقة التقليدية التى كان يؤدى بها العمال اعمالهم ... الى اسلوبه الجديد الذى نادى به ؟

١٠ ـ حلل موقف العمال من طرائق العمل الجديدة التى نادى بها تايلور ؟

١١ ـ ما الذى يعنيه « فردريك ونسلو تايلور » بأن الادارة هى : ادارة الابتكار والحوافز ؟ وكذلك : ان الادارة العلمية الحقة تتطلب ثورة عقلية من جانب الادارة ... ومن جانب العمال ؟

١٢ ـ هناك من يعتبر « فردريك ونسلو تايلور » (ابو الادارة العلمية)... ناقش هـذا الراى ؟

١٣ ـ هناك من يرى أن البحوث والدراسات التى قام بها «هنرى فايول» تعتبر شيئا جديدا فى عالم الـفكر الادارى ... أشرح بشىء من التفصيل وجهة نظرك فى هذا الراى ؟

١٤ ـ ما الذى كان يعنيـــه « هنرى فايول » ... بالمبـــادىء الادارية والواجبات الادارية ؟

١٥ ـ تناول « هنرى فايول » فى بحوثه ودراساته الاهمية لنسبية للقدرات اللازمة للموظفين فى مختلف المنشآت الصناعية ؟ ... اشرح ذلك مع ضرب الأمثلة ؟

١٦ ـ اشترط « هنرى فايول » ضرورة توافر ســمات خاصة وصــفات ادارية معينة فيمن يقوم بالمهمة الادارية وضرورة تعلم الادارة ... ناقش هذه العبــارة ؟

١٧ ـ كان التون مايو مهتما أثناء الحرب العظمى الأولى وما بعدها بمشكلة الكراهية التى كانت سائدة بين الادارة والعمال ... وضح ذلك ؟

١٨ ـ تختلف وجهة نظر « التون مايو » عن وجهة نظر « فردريك ونسلو تايلور » فيما يتعلق بالحوافز الأساسية لدفع الطاقة الانسانية نحو الكفاءة الانتاجية ... ناقش ذلك ؟

١٩ ـ اجرى « التون مايو » مع فريق من معاونيه تجارب تتعلق بأهميـة العلاقات الانسانية فى تحقيق انتاجية عالية ... ناقش فى ايجاز هذه التجارب موضحا الخلاصة المستمدة من هذه التجارب ؟

٢٠ ـ وجدت المدرسة الانسانية بعض العلماء الذين عارضوا اتجاهها ... ناقش ذلك مبينا رأيك الخاص ؟ ...

٢١ ـ تعتبر العالمـة « مارى باركر فوليت » من أوائل العلمــاء الذين

اهتموا بالعلوم السيكولوجية . وكيفية تفهم المجموعات البشرية والتقريب بينهما ...

ناقش ذلك موضحا آرائها فى تحقيق الهدف النهائى فى المشروع ؟

٢٢ ـ ناقش رأى « هنرى لورنس جانت » فى الادارى للناجح ، موضحا ما كان يستهدفه من تصميم الخرائط والرسوم البيانية ؟ ...

٢٣ ـ اهتم « ماكس فيبر » بالدراسات التنظيمية والادارية الخاصة بهياكل السلطة .. اشرح ذلك ؟

٢٤ ـ من الموضوعات الهامة فى بحوث ودراسات « ماكس فيبر » موضوع ترشيد العلاقات القانونية داخل المنشآت والوحدات من خلال أسلوب التنظيم البيروقراطى القائم فى المنشآت الحديثة ؟

ناقش هذه الدراسة موضحا رأيك الخاص فيما يتعلق بوجهة نظر مجتمعنا الدولى المعاصر فى موضوع التطبيق البيروقراطى ؟

٢٥ ـ اشرح وجهة نظر عالم الادارة المعاصر (بيتر دركر) فيما يتعلق بموضوع الادارة بالأهداف ؟

٢٦ ـ نادى بعض علماء الادارة المعاصرين بالثورة الادارية ... من صاحب هذا الاصطلاح ؟ ... وفى أى عام صدر كتابه بهذا الاسم ؟ ... تناول بالشرح والتعليق بعض محتوياته ؟ ...

الفصل الثاني

مدارس التفكير الاداري

مدارس التفكير الادارى

The Management Schools of Thought

ألقينا فى الفصل الأول أضواء على بعض العلماء الذين أسهموا فى تأصيل العلم الإدارى ، وأوضحنا أن هناك كثيرون غيرهم أسهموا بجهد مشكور فى هذا المجال ، ونظراً لتعدد وجهات نظر هؤلاء العلماء نتيجة لتعدد تجاربهم فى ضوء تخصصاتهم العلمية وتعمقهم فى هذه البحوث ، فانهم توصلوا إلى أن يكون لكل منهم رأى خاص يعتقد بصحته وأهميته فى إدارة الأفراد داخل مختلف الوحدات ، ومما لا شك فيه أنه أياً كانت الآراء التى توصلوا إليها ، فانها جميعاً تستهدف تحقيق الكفاءة الإنتاجية مع مراعاة العامل الإنسانى ، ونتيجة لتعدد آراء هؤلاء العلماء يقسم علماء الإدارة المعاصرون تفكيرهم إلى مدارس متعددة ، نوجزها فيما يلى :

١ — مدرسة الإدارة العلمية :

The Seicntific School of Managgment

تهتم مدرسة الإدارة العلمية بتحقيق الكفاءة الإنتاجية ، بما يتناسب مع التطور الآلى والفنى الذى حدث فى أعقاب الثورة الصناعية ، ولعل أبرز الذين اهتموا بدراسة هذا الموضوع هو « فردريك ونسلو تايلور » الذى يعتبره علماء التنظيم والإدارة « أبو الإدارة العلمية » وهو أمريكى . كان يبذل جهداً كبيراً لتحقيق الكفاية بشتى صورها فى أى نشاط يشترك فيه ، أو أى مجال تكون له ميول شخصية مرتبطة به .

والإدارة العلمية من وجهة نظره تتطلب ثورة عقلية لدى جميع من

يقومون بالمهام الإدارية ، وكذلك جميع العمال . . إنه يرى أن عليهم جميعاً أن يتعاونوا من أجل اكتشاف أساليب فنية جديدة للانتاج .

ولعل من المناسب أن نوضح أن مدرسة الإدارة العلمية تدين فى كثير من المعارف التى أدت إلى نشأتها وتطورها إلى عدد من الباحثين قبل « فردريك ونسلو تايلور » . وكذلك الكثير من الباحثين بعده .. غير أننا تعرضنا من قبل فى دراستنا بشىء من الإيجاز إلى أبرز من قدموا بحوثا ودراسات نظرية وتطبيقية أدت إلى إيجاد علم يطلق عليه « علم الإدارة » .

وإذا كان لنا أن نزيد الأمر إيضاحاً ، فاننا مثلا أوضحنا أن « فردريك ونسلو تايلور » نادى بتقسيم العمل . . فهل هو مثلا أول من نادى بتقسيم العمل ؟ الحقائق العلمية توضح أن الاقتصادى الكبير « آدم سميث Adam Smith » نادى فى كتابه المشهور « ثروة الأمم Wealth of Nations » فى عام ١٧٥٠ بالمزايا الاقتصادية التى يمكن أن تتحقق نتيجة للأخذ بمفهوم تقسيم العمل والتخصص.. وكذلك زميله « تشارلز بابدج Charles Babbage » الذى عاش فيما بين عامى ١٧٩٢ و ١٨٧١ والذى أوضح فى كتابه الذى أصدره عام ١٨٥٠ وموضوعه « اقتصاديات التصنيع » المزايا العديدة التى يمكن للمشتغلين بالصناعة أن يحققوها بتطبيقهم قواعد تقسيم العمل والتخصص ، بل لعله من الأوائل الذين قاموا ببحوث ودراسات تطبيقية توضح القانون الاقتصادى الذى يتعلق بـ « تناقص التكاليف » . . وذلك عندما أوضح فى دراسة علمية تناقص التكاليف فى صناعة الدبابيس . . وكذلك بحث فى أثر العرض والطلب فى تحديد الأسعار .. وضرورة تطبيق علاقات صناعية جديدة بين القوى العاملة فى الصناعة أساسها سيادة الروح الإنسانية فى إطار تقسيم العمل الذى نادى به . . تلك الروح التى تخلق نوعاً من التفاهم بين

العاملين ، وينعكس أثرها على زيادة الإنتاج وتحسين المستوى الاقتصادى للعاملين . . هذا بالإضافة إلى زيادة المبيعات والتى يترتب عليها بالتالى زيادة أرباح أصحاب الصناعات ، إلى غير ذلك مما كان له أثر كبير فى دراسات الباحثين ، بحيث يمكننا أن نقرر أن كثيراً مما أوردوه يعتبر إضافات قيمة ، أسهمت فى إيجاد أساس للبحوث والدراسات التى أجريت فيما بعد . . وكثير منها ما زلنا نأخذ به حتى الآن .

هذا التوضيح يعتبر على جانب كبير من الأهمية للباحثين والدارسين فى موضوع « الإدارة العلمية » . . وذلك حتى يتعمقوا فى بحوثهم ودراساتهم بالقدر الذى تتطلبه طبيعة الدراسة التى يقومون بها ، أو البحوث التى يطلب إليهم أداؤها .

ولعل من المناسب فى هذا المقام أن نوضح أيضاً ، أننا إذا كنا قد أشرنا إلى « فردريك ونسلو تايلور » على أنه أبو الإدارة العلمية .. فقد أوضحنا أيضاً أن هناك عالماً آخر .. يعتبر من أبرز العلماء الذين أسهموا فى نشأة علم الإدارة وأن هذا العالم عاش فى نفس الحقبة من الزمان التى عاش فيها زميله «فردريك ونسلو تايلور » ، وهو « هنرى فايول » الذى وضع الأسس والقواعد لكل من التنظيم والإدارة . وتعمق فى بحوثه ودراساته إلى الدرجة التى مكنته من أن يضع نسباً مئوية للقدرات التى يجب أن يتصف بها مختلف الموظفين بالمنشآت الصناعية . . كذلك تناول فى بحوثه تحليلات للهيكل الإدارى وطريقة تطبيق الوظيفة الإدارية . . وإذا كنا قد تناولنا بشىء من التفصيل بحوث هذين العالمين فى الفصل الأول من هذا المرجع ، فقد أكدنا أن دراستنا لهذين العالمين بشىء من التفصيل لا تنقص من قدر الكثيرين الذين أسهموا ببحوثهم ودراساتهم فى تأصيل الإدارة العلمية بل أن المنهج العلمى الذى اتبعناه هو الذى فرض علينا ذلك .

ومما لا شك فيه أن هناك رواداً كثيرين أسهموا ببحوثهم ودراستهم فى تطور الإدارة العلمية بحيث وصلت إلى ما هى عليه الآن ، فان معاصرى فردريك ونسلو تايلور ومن تبعه من الباحثين أخذوا يقومون بمزيد من الدراسات التطبيقية لكى يطوروا شتى مناحى الحياة وفقاً لمنهج وأسلوب علمى.

وحتى نضرب مثلا للفكر الإدارى الذى يتابع بعضه بعضاً عن طريق مواصلة الدراسة وتحقيق الكفاءة الإنتاجية فى مختلف مواقع العمل ، فإننا نشير إلى الجهود التى بذلها فرانك . ب . جيلبرث Frank B. Gilberth وهو أحد المشتغلين بميدان تحقيق الكفاية الإنتاجية ، والذى استفاد من التعاليم التى وصل إليها فردريك ونسلو تايلور ، وطورها عن طريق تحديده وتسميته لأكثر مجموعات الحركات حدوثاً فى الصناعة ، وهى من وجهة نظره سبعة عشر حركة اسماها ثيربليجز Therblighs وهذا الاسم مكون من حروف إسمه مكتوبة فى وضع معكوس . . وهذه الحركات إذا ترجمناها إلى اللغة العربية . . فهى كما يلى : يبحث ، يجد ، يختار ، يمسك ، ينقل محملا ، يوضع ، يجمع ، يستعمل ، يفرق ، يفتش ، قبل الوضع ، يفك ، ينقل فارغاً ، راحة ، تأخير لا يمكن تجنبه ، تأخير يمكن تجنبه ، خطة . . ولكل حركة من هذه الحركات رمز يدل عليها ، ورسم يصور العملية ، ويشرح الترتيب الذى يحدث به وكذلك التوقيت الخاص بهذه الحركات . واستخدم « جيلبرث » وزوجته التى ساعدته فى عمله مبتكرات حديثة مثل التصوير الفوتوغرافى السريع فى محاولتهما للحصول على سجل كامل خاص بتفصيلات جميع حركات العمل ، وقاما بتحسين جوهرى لطريقة « تايلور » التقريبية للفحص .

ولمزيد من التوضيح لأسلوب جيلبرث فى تحقيق الكفاءة الإنتاجية ، اخترنا للمناقشة البحث الكلاسيكى فى البناء الذى قام به جبيلرث فهذه الحرفة

تعد من أقدم الحرف وأكثرها محافظة ، ولم يطرأ عليها خلال مئات السنين أى تحسينات فى الأدوات والمواد المستعملة أو فى طريق وضع الطوب ... ولقد قام « جيلبرث » الذى كان يزاول هذه الحرفة فى شبابه باعداد تحليل مفصل للحركات المتضمنة فيها وكذلك الأدوات المستعملة . فبين بالتحديد الموضع الذى يجب أن تشغله كل من قدمى البناء وذلك بالنسبة للحائط ووعاء المونة وكومة الطوب ، لكى يصبح من غير الضرورى أن يخطو خطوة واحدة أو اثنتين نحو كومة الطوب ، ثم بعيداً عنها فى كل مرة يريد أن يأخذ فيها قطعة من الطوب . وبحث كذلك أفضل ارتفاع لوعاء المونة وكومة الطوب ، واتبع ذلك بتصميم منصة خاصة عليها منضدة يمكن أن يوضع عليها جميع المواد لكى يبقى الطوب والمونة والرجل والحائط فى أوضاعها الصحيحة ويقوم أحد العمال المختصين بتعديل ارتفاع المنصة (الصقالة) باستمرار لتناسب جميع البنائين ، وذلك حسب التغير الذى يطرأ على الحائط فى الارتفاع . ويمثل هذا الجهاز البسيط وفر على البناء الجهد الذى يبذله فى الانحناء إلى أسفل حتى مستوى قدميه عند أخذ كل طوبة أو قدر من المونة « بالمسطرين » ثم يعتدل مرة ثانية . وعندما نعرف أن كل بناء خلال عمله يخفض جسمه – ولنفرض أن وزنه ٧٥ كيلو جرام – إلى أسفل لمسافة قدميه ثم يرفعه مرة ثانية نفس المسافة وذلك أكثر من ألف مرة فى اليوم ، رافعاً فى كل مرة طوبة تزن حوالى خمسة أرطال ، يمكننا أن نقدر حينئذ مدى توفير الطاقة بواسطة مثل هذا الابتكار السهل البسيط .

وشملت التحسينات الأخرى الوضع الصحيح للطوب لكى يكون أفضل جانب من جوانبها إلى أعلى وأن توضع فى إطارات خشبية خاصة لكى يمكن تناولها ووضعها مباشرة بدون تخبط على غير هدى أو بدون قلبها ، والوضع الصحيح لمجموعة الطوب حيث يمكن الوصول إليها بأقل مشقة ، والطرق

الخاصة لخلط المونة حتى يمكن وضع الطوبة على عمق مناسب عند الضغط عليها باليد إلى أسفل ، وبذلك توفر الجهد الضائع فى الطرق على كل طوبة . وخلال هذه الدراسة المفصلة الدقيقة اختزل جيلبرث عدد الحركات المطلوبة لوضع كل طوبة من ١٨ حركة إلى ٥ حركات . وفى توضيح عملى لهذه الطريقة ، قارن بين عدد الطوب الذى يتم وضعه فى ساعة الواحدة فى تنفيذ الأعمال التى يقوم بها عمال النقابة الذين دربهم ببناء حائط مصنع سمكه ١٢ بوصة بنوعين من الطوب على جانبى الحائط ، ثم قارن بين الطريقة القديمة والجديدة وبين « جيلبرث » أن نتيجة طريقته كانت بناء ٣٥٠ طوبة فى الساعة الواحدة إذا قورنت بنتيجة الطريقة القديمة وهى ١٢٠ طوبة .

وهكذا تتابعت الجهود التى تحكم العقل . . وتستند إلى المسلك العلمى الواضح فيما يتعلق بالمشكلات الصناعية والاجتماعية . . وتعمل على إحلال العلم محل التبريرات الوهمية للقرارات النظرية . . وتضع البرامج التى تضطلع بها عقول تجمع بين الدراسات النظرية والدراسات التطبيقية القائمة على التجارب المستفيضة ، وكانت هذه التجارب من أهم مراحلها المبكرة .

مدرسة بحوث العمليات : The Operational School

تستخدم بحوث العمليات فى مجال الإدارة ، بقصد تقدير نتائج عمليات معينة ، Prediction of Consequinces حيث أن رجال الأعمال يهتمون بمعرفة نتائج التغيير فى السياسات التى يضعونها ، وكذلك الوصول إلى أفضل الطرق لتنفيذ عملية معينة ، كما هو الحال مثلا إذا رغبت المنشأة فى تحقيق زيادة فى مبيعاتها .

وتستخدم مدرسة بحوث العمليات الأساليب العلمية فى دراسة وتحليل

المشاكل التى تواجه الإدارة ، وذلك عن طريق تحليل العملية الإدارية Analyses the Management Process بغرض مد الإدارة بالبيانات التى تساعدها فى الوصول إلى أفضل الحلول لمواجهة هذه المشاكل ، أى أنها تمثل أداة هامة من الأدوات التى تسهم فى توفير المعلومات والحقائق للادارة ، بحيث تتمكن من اتخاذ القرارات السليمة فيما يعترضها من مشكلات . . كما أنها تستنبط من هذه البحوث مبادىء للادارة تصلح من وجهة نظرها لبناء نظرية الإدارة Theory of Management وهذه المدرسة تؤمن بدولية العملية الإدارية Universal Process بغض النظر عن نوع أو حجم المشروع الذى تتم فيه العملية الإدارية وتبحث فى نظرية للادارة كأسلوب لتنظيم الخبرات ، والعمل على تحسين أساليب التطبيق من خلال البحوث ، وإجراء التجارب على المبادىء المستنبطة . . وبذل جهد سليم لتعليم أساسيات الإدارة .

وهناك من ينتقد هذه الطريقة ويصفها بأنها تقليدية ، كما أن هناك من يعتبر «هنرى فايول» أبو هذه المدرسة ، وإن كان يقرر أن أتباعها ينسبونها إلى « فردريك ونسلو تايلور » ويرى أن السبب فى ذلك يرجع إلى أن تعاليم هنرى فايول لم تصل إلى أمريكا حتى عام ١٩٤٩ ، حيث صدرت ترجمة انجليزية معتمدة على نطاق واسع .

ويلخص « هارولد كونز وسيريل أودونل » الأسلوب التحليلى الوظيفى لهذه الطريقة حول إجراء البحوث فى الرد على الاستفسارات التى تتناول الأسئلة الأربعة الرئيسية التالية :

١ ــ ما هى طبيعة الوظيفة . Funetion ؟

٢ ــ ما هو الغرض من هذه الوظيفة ؟

٣ ــ ما الذى يوضح الهيكل أو البناء الوظيفى ؟

٤ – ما الذى يشرح أو يوضح الأسلوب أو الطريقة التى تتم بها العملية الوظيفية ؟

أى أنه ينبغى التعرف على طبيعة الوظيفة بدقة ، حتى يمكن أن تكون موضعاً للبحث والتحليل ، وأى غموض فى ذلك يؤدى إلى ضعف إدراكنا للموقف . . وبالتالى يؤدى إلى نتائج غير حميدة . . ولعل من أسباب الغموض كثرة تغيير المديرين أو رؤساء الأقسام التنفيذية ، فتغيير هؤلاء يؤدى إلى عدم فهمهم وبالتالى إلى عدم نجاحهم فى تحقيق أهداف وظائفهم .. وكثيراً ما تكون البيانات التى تجمع عن طريقهم غير سليمة ، ومما لاشك فيه أن جمع البيانات وتحليلها من العناصر الأساسية لبحوث العمليات ، حتى يمكن أن تقوم بفحص كامل للمواقف الفعلية والحقائق الرئيسية المتعلقة بها . . ومن أجل ذلك فإنه عندما يتغير هؤلاء المديرين . . ويأتى المديرون الجدد برغبة أكيـــدة فى الإصلاح ، فإنهم كثيراً ما يكتشفون مشكلات عديدة ، تقترن للأسف بعهدهم . . وينبغى أن يحسب هذا لهم وليس عليهم ، إذ أنهم يسهمون فى تغيير مناخ العمل بحيث يؤثر العمل فى الكفاءة النسبية لبدائل العمل . . أو النتائج المتوقعة . . خاصة وأنهم يواجهون فى المنشآت الحديثة مشكلات أكثر تعقيـــداً بسبب تداخـــل وتشابك العوامل والمتغيرات المؤثرة فى التنظيمات الكبيرة . . الأمر الذى يؤدى إلى استخدام أدوات متعددة . . محاسبية وإدارية وإحصائية . . الخ ، كالاستعانة بالميزانيات التقديرية ، والتكاليف ، والمحاسبة ، والإحصاء ، والرياضة ، والاقتصاد . . الخ . كل هذا من أجل إيجاد نموذج يعبر عن الأوضاع الأساسية ، ويوضح العلاقات بين العوامل الرئيسية المتعلقة بالموقف الحقيقى .. ومن هذا النموذج أو الافتراضات التى توصل إليها يمكن التنبؤ بالمتوقع حدوثه . هذا مع مراعاة أن مثل هذا النموذج يتم قبل تقريره إجراء عدة

اختبارات تجريبية مقارنة Experimental Data فى ضوء البيانات أو القيم الفعلية تحت ظروف متغيرة .

ويرى أصحاب هذه المدرسة أن النموذج الذى يتقرر الأخذ به ، ينبغى أن يراجع بصفة مستمرة ، إذ أنه قد تحدث تغيرات أو تطورات جديدة تؤدى إلى تغير فى العلاقة الدالية بين مختلف الوظائف Functional Relationships مما قد يستدعى تعديل أو تغير فى النموذج ليصبح صالحاً وسليما . مسايراً للأوضاع ، وصالحاً للتطبيق .

أى أن بحوث العمليات تعتبر أساساً لتطبيق الطريقة العلمية لحل المشكلات الإدارية إيجابياً ، وأن هذه الطريقة تستخدم العديد من الأساليب والأدوات ، كاستخدامها للبرامج الخطية Linear Programming كما وتعد استخدام الطرق الإحصائية من أكثر أساليب بحوث العمليات انتشاراً فى الإدارة ، نظراً لأنها أقدم من حيث التطبيق ، وأنها الأداة الفعالة للتخطيط ، والتنظيم ، والمراقبة ، والتنبؤ بالمستقبل . . إذ أن الإحصاء أداة للاستنتاج واستخلاص النتائج وعمل الخطط عن طريق دراسة للظاهرة وإثبات المعلومات عنها ، ثم تجميع وتبويب المعلومات بطريقة علمية تمهيداً لإعداد النتائج بشكل يوضح سير الظاهرة .

المدرسة التجريبية The Empirical School

تهتم هذه المدرسة بدراسة سلسلة من التجارب عن مواقف ذات طابع محدد وهذه التجارب تجرى لترشدنا إلى أفضل الأساليب لانتهاج أسلوب معين . . وهذه التجارب تطبق عند أدائها الأسلوب العلمى ، فلها أن تستخدم العديد من الأدوات التى تراها مناسبة . . كاستخدام القياس الكمى . . والآلات وتصميم التجارب المعملية . . وعمل التصنيفات العلمية . . والبحث

عن المبادىء العامة . . الخ . . ويتخير كل باحث الأسلوب والأداة التى تمكنه من أن يضيف جديداً إلى المعارف التى يبحث فيها . . وأن يتعرف على أوجه النقص فيها . . وينير جوانب الغموض فيها . . ويسير العمل فى الأسلوب التجريبى على أساس قياس أحد العوامل مع تثبيت العوامل الأخرى وهكذا إلى أن يتعرف الباحث على الآثار التى تحدث نتيجة لتغيير كل عامل .

وأصحاب المدرسة التجريبية فى الإدارة ، يعمدون إلى تحليل أساليب التطبيق والممارسة التى قام بها العديد من المديرين فى مختلف دوائر الأعمال ، وذلك بهدف وضع عموميات ، غالباً ما تستخدم كوسيلة لنقل المعلومات إلى الطالب . . والمثل الحى لهذه المدرسة هو أرنست ديل Ernest Dale أحد العلماء الذين يدرسون « إدارة السياسات Management of Policy » عن طريق دراسة وتحليل المواقف والحالات السابقة أى بعض المواقف التى واجهها رجال الإدارة فى الماضى ، والقرارات التى اتخذت فى مواجهتها ، ثم انتهاج أسلوبه الخاص فى القيام بدراسات مقارنة Comperative Approach وهو يفترض أنه عن طريق دراسة النجاح الذى حققه بعض المديرين . . وكذلك الأخطاء التى ارتكبوها . . والمحاولات التى تمت للتغلب على مشكلات معينة . . عن طريق كل ذلك يمكن للطلبة والدارسين أن يتعرفوا ويتفهموا بطريقة ما على «أساليب فنية Effective Techniques » يمكنهم أن يستخدموها ويطبقوها فى الحالات المماثلة .

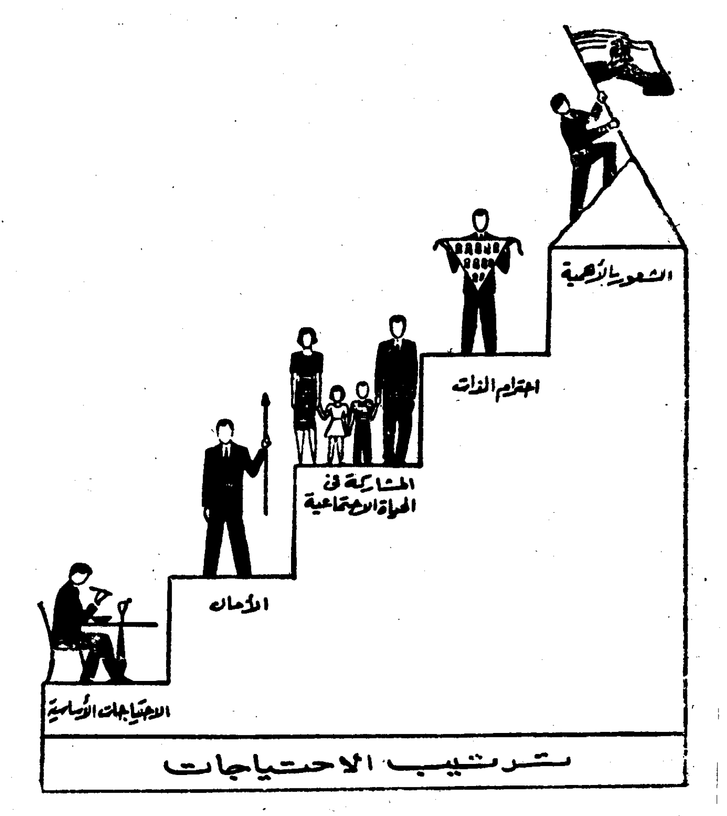
ومما لا شك فيه أنه لا يوجد إنسان ينكر أهمية معرفة أساليب أداء أعمال المديرين لوظائفهم فيامضى " How-it- was-done " of Management غير أن الإدارة — على عكس القانون — ليست علماً قائماً على تحليل الأحداث السابقة . . هذا بالإضافة إلى أنه من غير المحتمل أن تكون المواقف التى ستحدث فى المستقبل ، تماثل تماماً نفس المواقف التى حدثت فى الماضى . . وعلى هذا

الأساس فانه توجد خطورة حقيقية فى الاعتماد أكثر من اللازم على تجارب الماضى فى حل المشاكل الإدارية ، وذلك بسبب بسيط . . وهو أن الأسلوب الذى نجح فى حل مشكلة ما فى الماضى ، قد يكون أبعد كثيراً عن الصواب إذا طبق فى حالة تماثله نوعاً ما فى المستقبل .

أن أصحاب المدرسة التجريبية أنفسهم يقررون أن ما يقومون به من دراسات تحليلية ، يستهدفون من إجرائها استنباط «عموميات» تكون ذات نفع وفائدة عند الاسترشاد بها فى التطبيق مستقبلا .

مدرسة العلوم السلوكية Human Behavior School

تعتمد هذه المدرسة على تحليل مفهوم العلم الإدارى ، الذى يستهدف إنجاز الأعمال ، أما عن طريق الآخرين ، أو الإسهام معهم فى هذا الإنجاز . ومن هذا الفهم ، فان أصحاب هذه المدرسة يركزون دراساتهم على العلاقات المختلفة بين الأفراد ، وهو ما يطلق عليه العلاقات الإنسانية Human Relations أو القيادة Leadership ؛ أو أسلوب العلوم السلوكية Behavior Sciences Approach فهم يهتمون بدراسة ديناميكية النشاط الإنسانى من جهة . . ومدى ارتباط هذه الديناميكية بالمناخ الثقافى والحضارى الذى يتم فيه هذا النشاط ؛ إلى غير ذلك من عوامل أخرى .. أى أن هذه المدرسة تدرس مسلك الفرد .. وتتفهم شخصيته ، والجوانب الإدارية فيها ، وتستهدف من وراء ذلك معرفة تصرفاته . . وتنوع واختلاف هذه التصرفات .. والدوافع التى أدت إلى هذه التصرفات ، حيث أن قوة هذه الدوافع تشكل عنصراً على جانب كبير من الأهمية فى الضغط عليه للقيام بتصرف معين . . كالمحافظة على النفس . . والطموح . . والكبرياء . . والجوع . . وحب الأسرة . . والأطفال . . والمشاعر الوطنية ، والارتباط بالتقاليد . . والرغبة فى الزعامة



تهتم مدرسة العلوم السلوكية بالدوافع حيث أنها تشكل عنصراً على جانب كبير من الأهمية فى الضغط على تصرفات الانسان . . . وبذل الجهود لاشباع إحتياجات القوى الوظيفية فى إطار صالح العمل يؤدى إلى درجة كبيرة من الرضى النفسى وبالتالى زيادة الانتاج

. . والترويح عن النفس . . والجنس . . والخوف . . الخ . كل هذا يساعد على الاهتداء إلى أساليب يمكن عن طريقها زيادة التجانس بين الأفراد ، وتطبيق العلوم الحديثة التى تسهم فى تحقيق هذا التجانس تطبيقاً عملياً . . أى استخدام علوم النفس والاجتماع والأجناس وعلم النفس الاجتماعى وعلم الأمراض النفسية والتحليل النفسى . . إلى غير ذلك من العلوم التى تكشف عن أسباب تنوع التصرفات الجماعية والفردية . . هذا الكشف يؤدى إلى المعرفة . . وهذه المعرفة تمكننا من التعرف على الدوافع المختلفة التى أدت إلى هذه التصرفات . . وبذلك يمكن إيجاد قدر من المعرفة « للتطور العلمى للسلوك الإنسانى » . . وهذا يساعد على العمل على إيجاد مناخ ملائم يتوافر فيه الفهم المتبادل . . إذ ينبغى أن يفهم الناس بعضهم بعضاً People should understand people فان توافر مثل هذا الفهم يساعدهم على تحقيق أهدافهم .

ومن المعروف أن تصرف الإنسان . . أو سلوكه يتم نتيجة لتفاعله ككائن حى مع الظروف البيئية المحيطة به ، ولذلك نجد الشخص يتصرف وفقاً لهذا التفاعل مع هذه الظروف ، فمثلا تصرف الفرد مع أصدقائه فى مناخ ودى ، يختلف تماماً عن تصرفه معهم فى مناخ رسمى . . فهو فى الحالة الأولى يسمح لنفسه ببعض التجاوزات التى يقبلها منه أصدقاؤه ، وقد يستجيبون له ، أما فى الحالة الثانية فانهم لا يسمحون له إطلاقاً بهذه التجاوزات أيا كانت قوة العلاقات التى تربطهم به ، وذلك نتيجة لوجود عوامل خارجية بهم . . هذه العوامل تؤثر فيهم ويؤثرون هم فيها أيضاً . . وهكذا يتغير سلوك الفرد بتغير الظروف التى يتواجد فيها .

وبما لا شك فيه أن فهم السلوك البشرى يعتبر من أعقد المواضيع التى طرقها الإنسان ، نظراً للاختلافات الفردية بين البشر ، هذا فضلا عن أن الإنسان ككائن حى يعتبر من أكثر الكائنات الحية تعقيداً ، ومن أجل هذا فان أصحاب مدرسة العلوم السلوكية يعملون على كشف أساس السلوك الإنسانى فى مختلف المجالات التى يتواجد فيها ، وميادين العمل التى يمارس فيها نشاطه لتحقيق الأسلوب الأمثل الذى يؤدى به عمله فى نطاق إتمام العملية الإدارية . . حيث أن الإدارة تنظر إلى الإنسان على أساس أنه العامل الرئيسى فى الإنتاج ، والعنصر الرئيسى الذى يتوقف عليه اضطراد تقدم المشروع ونموه ، ومن هذا الفهم اتجهت البحوث نحو إنسانية العملية الإدارية . . وأنها تتم فى نطاق إطار اجتماعى معين . . تؤثر فيه . . وتتأثر به . .

ومن أجل ذلك ينبغى العمل على أن يتلاقى هؤلاء الأفراد ، بحيث يتحقق التفاعل الاجتماعى فى العمل من حيث أنه أسلوب يتم عن طريقه الإنجاز أو الإنتاج ، وأفضل الأساليب هى تلك التى تعمل على أن يسلك هؤلاء الأفراد السلوك القائم على توافر الرضى النفسى . . وبذلك تحفزهم على زيادة الإنتاج ولا يمكن أن يتحقق هذا إلا إذا أتيح المناخ الذى تتوافر فيه الثقة بتكافؤ الفرص المتاحة أمام جميع أفراد المجتمع ، كل وفقاً لميوله واستعداده ورغباته وقدراته ، وإذا علمنا أن الإنسان تحركه دوافعه . . وأنه دائماً على استعداد دائم للاستجابة لهذه الدافع بالقدر الذى يراه مناسباً لمصالحه . . وأن هذه الاستجابة تتم وفقاً لتقديراته التى يأخذ فيها فى الاعتبار الظروف البيئية المحيطة به . . فاذا أمكن تصنيف احتياجات الإنسان ، ومعرفة درجة إلحاحها ، وإننا كلما أشبعنا حاجة تطلع الإنسان إلى الأخرى التى تليها وفقاً لتصنيف هرمى عدده بعض علماء هذه المدرسة . . إذا أمكن ذلك ، واستطعنا ألا نوجد أى

تناقض على قدر الإمكان بين تحقيق الإنسان لرغباته ، وبين أدائه لأعماله بأكبر قدر من الكفاءة ، نكون قد حققنا الكفاءة الإنتاجية . . وهذا ما تعمل المدرسة السلوكية على إيجاده . . أى تحقيق الكفاءة الوظيفية . . وبالتالى الكفاءة الإنتاجية لجميع العاملين وهذا ما تستهدفه جميع المجتمعات .

مدرسة النظام الاجتماعى The Social System School

هذه المدرسة تكاد تقترن بمدرسة العلوم السلوكية ، فهى تختلط بها إلى الدرجة التى تجعل البعض يقرر أنه توجد صعوبة فى التفرقة بين المدرستين ، ويقرر أيضاً أنه يمكن القول أنهما مجدولتان فى بعضهما كالضفيرة Interwined وأصحاب هذه المدرسة يعتبرون « أن الإدارة إن هى إلا نظام اجتماعى » . . نظام يتضمن العديد من العلاقات التى تسهم فى مراحل التقدم الثقافى والحضارى . . ولتأكيد ذلك نرى الكثيرين منهم يقصرون بحوثهم ودراساتهم على التنظيمات الرسمية Formal Organizations ، وذلك كما هو الحال مثلا فى الدراسة التى قام بها الأستاذين J.G. March and H.A. Simon ، فهما يعتبران اصطلاح « تنظيم » Organization موازٍ للاصطلاح « منشأة » Enterprise

وكما يقرران أن التنظيم الرسمى يرتبط أساساً بمفهوم اجتماعى أكثر من ارتباطه بمفهوم السلطة المستخدمة غالباً فى الإدارة لتوجيه النشاط الإنسانى أى أن الجانب الاجتماعى هو الجانب الطاغى أو الغالب . ومثل هذا الفهم أيضاً يوجد فى دراسات عدد كثير من الباحثين ، والذين نراهم يعرفون فى بحوثهم التنظيم الرسمى بالعلاقات الإنسانية . وهم ينادون بتنظيم العلاقات بين مختلف المجموعات البشرية فى التنظيم الرسمى القائم والعمل على توحيد جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الجماعة والارتقاء بهم حضارياً .

والمعتقد أن الأب الروحى لهذه المدرسة هو Chester I. Bernard فهذا العالم فى سعيه نحو معرفة الجوانب الأساسية للأسلوب الذى تتم به العملية الإدارية ، خرج بمفهوم أطلق عليه «نظرية التعاون Theory of Cooperation» هذه النظرية قائمة على أساس أن أى فرد له هدف يريد أن يحققه من خلال عمله وتعاونه مع الآخرين . . أنه يتواجد فى نظام تعاونى Cooperative System وهو يأمل أن يتمكن أفراد هذا النظام من حسن الاتصال والتفاهم مع بعضهم ، وأن يكون لديهم جميعاً الرغبة والعزيمة على العمل سوياً من أجل تحقيق غرض مشترك Common Purpose هذا الغرض هو إشباع احتياجاتهم فى إطار الظروف البيئية التى تحيط بهم . . إشباع احتياجاتهم التى تعينهم على الحياة Biological Needs . . واحتياجاتهم الجسدية Physical Needs ، واحتياجاتهم الاجتماعية Social Needs .

وقد تناول كثير من الباحثين آراء العالم « برنارد » عن « نظرية التعاون » بالبحث والدراسة والتحليل ليدعموا مدرسة « النظام الاجتماعى » من الناحية الإدارية ، فمثلا العالم هربرت سيمون Herbert Simon تكلم عن المنظمات الإنسانية Human Organizations وفى رأيه أن هذه المنظمات تتضمن العديد من الجماعات البدائية Primary Groups التى تمارس أنواعاً متعددة من النشاط الذى يعتمد بعضه على بعض ، وغالباً ما يتوقف القدر من الأداء الذى يتم به هذا النشاط ، على ما يتحلى به الفرد من ضمير ، مقترناً بأقصى قدر من التوجيه الرشيدالذى يوضح له الأسلوب الأمثل لتحقيق الأهداف المعروفة للجميع .

ويمكن القول أن هذه المدرسة أضافت الكثير إلى الإدارة . . فقد أوضحت أن العالم يحقق تقدماً مذهلا فيما يتعلق بالعلوم التطبيقية ، بينما يوجد تخلف فيما يتعلق بعلم الاجتماع والنظم الاجتماعية . . وأوضحت أنه

كلما بذلت الجهود نحو الارتفاع بشأن العلوم الاجتماعية ، ارتفعت بالتالى مستويات التدريب والعمل . . وأمكن معالجة المشكلات العديدة التى تتعلق على وجه الخصوص « بالتكيف » . . لأن هذه المدرسة تهتم بالأشخاص . . وأن هؤلاء الأشخاص كجماعات بدائية . . أو مجموعات تزاول نشاطاً داخل منظمات إنسانية . . هؤلاء جميعاً ينبغى أن تبذل الجهود من أجل أن يتكيفوا فيما بينهم حتى يمكن خلق مجتمعات متجانسة .

هذا بالتالى دفع أصحاب هذه المدرسة إلى أن يبحثوا فى « لغة الاتصال » المناسبة . . إذ المعروف أنه وفقاً للتطور الحضارى الذى نعيش فيه ، يقرر العلماء أن « لغة الاتصال » هذه لها جوانب ثقافية واقتصادية وسياسية وإدارية .. ولغة الاتصال هذه توضح . . وتشرح . وتقنع .. وهذه من أهم الأسس التى تقوم عليها الإدارة . . إذ أنه عن طريق هذه اللغة يمكن للانسان أن يكتسب أنماطاً جديدة من السلوك .. أنماطاً جديدة لو أمكن أداءها وفقاً للجهد الذى بذل فى تعليمه ، فإن هذا يعنى نجاح الإدارة فى إيجاد تفاعل صحى بينها وبين الفرد ، الأمر الذى يعينها كثيراً على تحقيق الأهداف المرجوة . . إذ أنه مما لا شك فيه أنه لا يمكن إحداث أى قدر من التطور الحضارى ، أو الفنى أو المادى إلا عن طريق الإنسان . . الإنسان الذى يتفاعل مع مجتمعه ثقافياً وفنياً ، ليتمكن من تطوير مجتمعه الصغير والكبير حضارياً ، وهذا ما تستهدفه مدرسة النظام الاجتماعى .

مدرسة نظرية اتخاذ القرار : The Decision Theory School

هناك من يعتقد أن نظرية اتخاذ القرارات ، تعتبر امتداداً « لنظرية رغبات المستهلكين » Theory of Consumer's Choice والتى كانت موضع اهتمام الاقتصاديين لفترة طويلة . فقد برزت من خلال اهتمامات اقتصادية

عديدة .. كالمنفعة القصوى Utility Maximization ومنحنيات السواد Indifference Curve والمنفعة الحدية Marginal Utility والسلوك الاقتصادى فى ظل المخاطرة وعدم التأكد من احتمالات المستقبل Economic Behavior Under Risks and Uncertainties ولذلك يرى الكثيرون أنه لا عجب إطلاقاً إذا كان معظم أصحاب هذه المدرسة من الاقتصاديين النظريين ، خاصة وأن هذه المدرسة ترتبط ارتباطاً كبيراً بالرياضيات .

وأصحاب هذه النظرية يرون أن الإدارة إن هى إلا نوعاً من السلوك المتواجد فى مختلف التنظيمات الإنسانية ، هذا السلوك يتطلب عملية التوجيه والسيطرة على النشاط فى هذا التنظيم الإنسانى ، ومن هذا الفهم ، فان الوظيفة المحددة للادارة هى تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة تجعلها فى أقصى درجات الكفاءة الممكنة ، أخذاً فى الاعتبار أن الإدارة تعمل مع مجموعات إنسانية . . أو مع أفراد يرتبطون جماعيا بالتنظيم . . وليس مع أشخاص بذاتهم . . الأمر الذى يتطلب إعطاء عناية خاصة لاتخاذ القرارات على مختلف المستويات العاملة فى التنظيم ، والتصدى للمشكلات بأسلوب علمى حتى يمكن تحقيق الأهداف المرجوة . .

وفى ذلك يقول العالم برنارد « تتطلب الأصول العلمية لاتخاذ القرارات عدم التصدى للمشكلات فى غير أوقاتها الملائمة ، أو اتخاذ قرارات غير ذات فاعلية ، أو اتخاذ قرارات تدخل فى اختصاص الآخرين » . . كما أشار إلى العلاقات فى نطاق الهيكل التنظيمى للمشروع ، وما يترتب على ذلك من قرارات . . وهو يرى أن القرارات تنقسم إلى أنواع ثلاثة : قرارات وسيطة . . وقرارات استئنافية . . وقرارات ابتكارية .

القرارات الوسيطة : Intermediary Decisions

كما هو الحال مثلا إذا أصدر مجلس الإدارة قراراً معيناً وفوض عضو مجلس الإدارة فى تنفيذه وفى هذه الحالة فان عليه أن ينفذه وفقاً للتعليمات الصادرة إليه . . غير أنه قد تجد الظروف طارئة يرى معها أن تنفيذ مثل هذا القرار قد يعود بأضرار . . الأمر الذى يتطلب أن يكون هناك نوعاً من التصرف ، وحينئذ يكون عليه أن يتخذ قراراً فى حدود الظروف الطارئة لصالح المنشأة ويتحمل نتائجه . وتتطلب مثل هذه القرارات الوسيطة مهارة فائقة فى العلاقات الإنسانية لما لهذه القرارات من طبيعة تنفيذية تقضى فى سلوك الأفراد المتأثرين بها .

القرارات الاستئنافية : Appellate Decisions

يقتضى تصريف الأمور ، تفويض المستويات الأدنى العاملة فى بعض السلطات لتنفيذ بعض أوجه النشاط التى يتطلبها إنجاز الأعمال ، ويكون للمرؤوسين فى مثل هذه الأحوال الحق فى اتخاذ القرارات المناسبة ، غير أنه توجد بعض المواقف التى يتبين فيها أن المرؤوس ليس على مستوى القدرة على التنفيذ ، أو أن المرؤوس يتضح له غموض التعليمات الصادرة إليه ، الأمر الذى يتطلب ضرورة الحصول على تعليمات جديدة . . وغالباً ما تتخذ مثل هذه القرارات عند وجود بعض الخلافات بين رؤساء الأقسام أو الوظائف ذات المستوى الإدارى الواحد ، الأمر الذى يتطلب الحسم توضيحاً للأمور وتيسيراً للعمل . .

القرارات الابتكارية : Creative Decisions

هذه القرارات تصدر عن الإدارى القادر المتمكن من عمله ومن نفسه ، وذلك لأن هذه القرارات يترتب عليها بالضرورة تغيراً فى السياسات القائمة . .

الأمر الذى يصطدم حتما بمعارضة واضعى هذه السياسات ، وهم غالباً فى مراكز عليا ، مما يعقد من مشكلة تنفيذ القرار الجديد ويجعل الأخذ به أكثر صعوبة .

غير أننا نوجه النظر إلى أن هذا دائماً شأن كل جديد ، الفكر المتطور يصطدم دائماً بالفكر التقليدى ، وعلى قدر الإيمان تكون المثابرة ، وتهون المصاعب ، إلى أن تتضح الرؤيا ويتبين فضائل الأسلوب الجديد . . ومما لا شك فيه أن مثل هذه القرارات الابتكارية تعتبر قمة النجاح لمن يشغلون مختلف المستويات الإدارية التنفيذية .

ونظراً لارتباط مدرسة نظرية اتخاذ القرارات بالرياضيات ، فانها تتطلب ضرورة التعرف بدقة على المشكلة التى من أجلها يتخذ القرار . . ومما لا شك فيه أن الإدارى الناجح يتميز عن غيره بقدرته على الإحاطة بمختلف جوانب المشكلة ، ثم بعد هذا تحليلها وتقييمها ، ثم وضع مقاييس أو معايير للحكم على سلامة إنجاز القرارات التى اتخذت Establish Criteria of Judgement وهذا يتطلب منه بذل جهد لجمع جميع البيانات التى تتعلق بموضوع القرار ، وبذل جهد أكبر للتأكد من أن هذه البيانات محايدة ، حتى لا يصدر القرار مشوباً بالانحياز . ولعل من المناسب أن نوضح أن اتخاذ القرار يتضمن أن تبذل الجهود نحو وضع بدائل حتى يمكن اختيار أفضلها Select Preferred Solution خاصة وأن أصحاب هذه المدرسة يحسبون احتمالات كل قرار رياضياً . . الأمر الذى يمكنهم من اتخاذ القرار الأفضل أو بمعنى أوضح زيادة احتمالات سلامة القرار الذى استقر عليه الرأى .

المدرسة الرياضية : The Mathematical School

يرى علماء المدرسة الرياضية فى الإدارة ، أن الإدارة إن هى إلا نماذج وعمليات رياضية Mathematical models and process كما يقررون أيضاً أن الأساليب والطرق الرياضية يمكن استخدامها بواسطة أى مدرسة من مدارس النظريات الإدارية . والمعتقد أن أكبر المدارس التى تؤمن بهذا الرأى . مدرسة « بحوث العمليات » والتى يطلق أصحابها فى بعض الأحيان على أنفسهم « علماء الإدارة Management scientists ويعتقد هؤلاء العلماء أنه إذا كانت الإدارة . . أو التنظيم . . أو التخطيط . . أو اتخاذ القرارات ، إن هى إلا « عمليات منطقية Logical process » ؛ فانه يمكن القول أيضاً أنها « رموز وعلاقات رياضية "Mathematical symbols and relationships"

وأهم أساس تعتمد عليه هذه المدرسة هو النموذج الرياضى ، والذى يعد بحيث يصف المشكلة موضع البحث ، ويحدد المتغيرات الأساسية التى تؤثر فيها ، ويبين طبيعة العلاقات بين تلك المتغيرات هذا فضلا عن أنه يتضمن مجموعة من المعادلات الرياضية التى توضح القيود التى تحكم الإدارة فى اتخاذ قراراتها ، وتصف كفاءة النظام موضع البحث . . ويوجد فى الغالب أسلوبين لاستخراج أفضل الحلول عن طريق هذا النموذج الرياضى ، الأسلوب الأول هو الأسلوب التحليلى Analytical ، والأسلوب الثانى هو الأسلوب الرقمى Numerical

أما الأسلوب التحليلى فانه يعتمد على استخدام الاستنتاج الرياضى ويتطلب أنواعاً من الطرق الرياضية . . كالتفاضل . . ورياضة المصفوفات . . أما الأسلوب الرقمى فيقوم على أساس محاولة وضع قيم رقمية مختلفة والتعويض بها عن المتغيرات المسيطر عليها فى مجموعة المعادلات بالنموذج على سبيل التجربة . . وينبغى أن يتم باستمرار اختيار النماذج المطبقة عن طريق تحليل

قدرة النموذج على التنبؤ بآثار التغيرات التى قد تدخلها الإدارة على كفاءة النظام كله . وكلما كانت القدرة على التنبؤ دقيقة ، كلما كان النموذج يعبر تعبيراً صحيحاً عن الحقيقة . . أما اختيار الحل فيكون بمقارنة النتيجة المترتبة على تطبيقه بالنتائج التى كانت تتحقق قبل ذلك .

ومما لا شك فيه أنه لا يوجد أدنى شك فى الفائدة العظمى التى يمكن تحقيقها فى أى بحث نتيجة لاستخدام الأسلوب الرياضى . . غير أنه هناك من يقرر — ونحن نشاركه فى رأيه — أنه من الصعب تقرير أن « الرياضيات » تشكل مدرسة مستقلة بذاتها لنظرية الإدارة . . وإلا اعتبرت كذلك مدرسة مستقلة فى علوم الطبيعة . . والكيمياء . . والهندسة . . والطب . . الخ . . إذ أن هذه العلوم وغيرها تعتمد أيضاً على الرياضيات . ويمكن القول أن الإدارة أيضاً تستخدم الرياضيات على نطاق واسع نظراً لقدرتها على الإحاطة الشاملة بجوانب الموضوع الإدارى . . وهى هنا تستخدمها كأداة أكثر من استخدامها كمدرسة .

A tool rather than a school.

ولعل مما يساعد على انتشار استخدام الرياضيات على نطاق واسع ، ذلك التقدم المذهل الذى حدث فى ميكنة أجزاء واسعة من العمل الذهنى تحت لواء « النظرية العامة للتحكم » وعن طريق الحاسبات الإلكترونية التى تسمى بالعقول الإلكترونية والتى لا تستغنى عن العقل البشرى كما قد يتبادر إلى أذهان البعض ، بل يتيح له فرص التخلص من الأعمال الذهنية الروتينية ليسموا إلى مستويات أعلى من الخلق والإبداع والابتكار ، ويكفى توضيحاً لهذا أن نذكر أنه يوجد فى بعض الجامعات فى الخارج عقولا الكترونية تنجز من العمليات الرياضية فى دقيقة واحدة ، ما لا يستطيع إنجازه أبرز علماء الرياضية ، لو استمر يعمل لمدة ٢٤ ساعة كل يوم ولمدة أربعة آلاف عام ! ! . .

الخلاصــة

من الحقائق المتعارف عليها لكل باحث ودارس فى علوم الادارة ان هناك وجهات نظر متعددة لعلماء الادارة ، وهذا التعدد يرجع الى تعدد تجاربهم وبحوثهم فى ضوء تخصصاتهم واهتماماتهم العلمية ، ونتيجة لتعــدد آراء علماء الادارة وجدت المدارس الادارية الآتية :

مدرسة الادارة العلمية :

وتهتم هذه المدرسة بتحقيق الكفاءة الانتاجية بما يتناسب مع التطور الآلى والفنى الذى حدث فى اعقاب الثورة الصناعية ، وهى تســتند الى القدرة على اعمال العقل لدى جميع المستويات الادارية من اجل اكتشاف اساليب فنية جديدة للانتاج . وقد نادى اصحاب هذه المدرسة بتقسيم العمل والتخصص وضرورة تطبيق علاقات صـناعية جديدة بين القـوى العاملة ، ووضع الأسس والقواعد لكل من التنظيم والادارة ، واستخدام التصوير الفوتوغرافى السريع للحصول على سجل كامل خاص بتفصيلات جميع حركات العمل وصولا الى أسلوب امثل لاداء الأعمال يتم تدريب القوى العاملة عليه بهدف تحقيق معدلات انتاجية عالية . كما تعمل على احلال العلم محل التبريرات الوهمية للقرارات النظرية .

مدرسة بحوث العمليات :

تستخدم مدرسة بحوث العمليات الأساليب العلمية فى دراسة وتحليل المشاكل التى تواجه الادارة ، وذلك عن طريق تحليــل العملية الادارية بغرض مد الادارة بالبيانات التى تساعدها فى الوصول الى افضل الحلول لمواجهة هذه المشاكل ، اى انها تمثل أداة هامة من الأدوات التى تسهم فى توفير المعلومات والحقائق للادارة ، بحيث تتمكن من اتخـاذ القرارات السليمة فيما يعترضها من مشكلات .. كما انها تستنبط من هذه البحوث مبادىء للادارة تصلح من وجهة نظرها لبناء نظرية الادارة ، وهذه المدرسة تؤمن بدولية العملية الادارية بغض النظر عن نوع او حجم المشروع الذى تتم فيه العملية الادارية وتبحث فى نظرية للادارة كاسلوب لتنظيم الخبرات ، والعمل على تحسين اساليب التطبيق من خلال البحوث ، واجراء التجارب على المبادىء المستنبطة .. وبذل جهد سليم لتعليم أساسيات الادارة .

وتعتبر بحوث العمليات اساسا لتطبيق الطريقة العلمية لحل المشكلات الادارية ايجابيا ، وأن هذه الطريقة تستخدم العديد من الأساليب والأدوات ، كاستخدامها للبرامج الخطية كما وتعد استخدام الطرق الاحصائية من اكثر

اساليب بحوث العمليات انتشارا فى الادارة ، نظرا لانها اقدم من حيث التطبيق ، وانها الأداة الفعالة للتخطيط ، والتنظيم ، والمراقبة ، والتنبؤ بالمستقبل ، اذ ان الاحصاء اداة للاستنتاج واستخلاص النتائج وعمل الخطط عن طريق دراسة للظاهرة.واثبات المعلومات عنها ، ثم تجميع وتبويب المعلومات بطريقة علمية تمهيدا لاعداد النتائج بشكل يوضح سير الظاهرة .

المدرسة التجريبية :

تهتم هذه المدرسة بدراسة سلسلة من التجارب عن مواقف ذات طابع محدد تجرى لترشدنا الى افضل الأساليب لانتهاج أسلوب معين .. وهذه التجارب تطبق عند ادائها الاسلوب العلمى ، فلها ان تستخدم العديد من الادوات التى تراها مناسبة .. كاستخدام القياس الكمى .. والآلات وتصميم التجارب المعملية .. وعمل التصنيفات العلمية .. والبحث عن المبادىء العامة .. الخ .. ويتخير كل باحث الاسلوب والأداة التى تمكنه من أن يضيف جديدا الى المعارف التى يبحث فيها .. وان يتعرف على اوجه النقص فيها .. وينير جوانب الغموض فيها .. ويسير العمل فى الأسلوب التجريبى على اساس قياس احد العوامل مع تثبيت العوامل الأخرى وهكذا الى أن يتعرف الباحث على الآثار التى تحدث نتيجة لتغيير كل عامل . وهم يفترضون انه عن طريق دراسة النجاح الذى حققه بعض المديرين وكذلك الأخطاء التى ارتكبوها .. والمحاولات التى تمت للتغلب على مشكلات معينة .. عن طريق كل ذلك يمكن للطلبة والدارسين أن يتعرفوا ويتفهموا بطريقة ما على « أساليب فنية » يمكنهم ان يستخدموها ويطبقوها فى الحالات المماثلة .

مدرسة العلوم السلوكية :

تعتمد هذه المدرسة على تحليل مفهوم العلم الادارى ، الذى يستهدف انجاز الأعمال ، اما عن طريق الآخرين ، او الاسهام معهم فى هذا الانجاز ، ومن هذا الفهم ، فان أصحاب هذه المدرسة يركزون دراساتهم على العلاقات المختلفة بين الأفراد ، وهو ما يطلق عليه العلاقات الانسانية أو القيادة ، أو اسلوب العلوم السلوكية فهم يهتمون بدراسة ديناميكية النشاط الانسانى من جهة .. ومدى ارتباط هذه الديناميكية بالمناخ الثقافى والحضارى الذى يتم فيه هذا النشاط ، الى غير ذلك من عوامل أخرى .

وتستخدم هذه المدرسة علوم النفس والاجتماع والأجناس وعلم النفس الاجتماعى وعلم الأمراض النفسية والتحليل النفسى .. الى غير ذلك من العلوم التى تكشف عن اسباب تنوع التصرفات الجماعية والفردية .. هذا

الكشف يؤدى الى المعرفة .. وهذه المعرفة تمكننا من التعرف على الدوافع المختلفة التى ادت الى هذه التصرفات .. وبذلك يمكن ايجـاد قدر من المعرفة « للتطور العلمى للسلوك الانسانى » .. وهذا يساعد على العمل على ايجاد مناخ ملائم يتوافر فيه الفهم المتبادل ..

مدرسة النظام الاجتماعى :

اصحاب هذه المدرسة يعتبرون «ان الادارة ان هى الا نظام اجتماعى» .. نظام يتضمن العديد من العلاقات التى تسهم فى مراحل التقدم الثقافى والحضارى .. ولتاكيد ذلك نرى الكثيرين منهم يقصرون بحوثهم ودراساتهم على التنظيمـات الرسمية ، حيث انهم يرون ان التنظيم الرسمى يرتبط اساسا بمفهوم اجتماعى اكثر من ارتباطه بمفهوم السلطة المستخدمة غالبا فى الادارة لتوجيه النشاط الانسانى اى ان الجانب الاجتماعى هو الجانب الطاغى او الغالب . ومثل هذا الفهم ايضا يوجد فى دراسات عدد كبير من الباحثين ، والذين نراهم يعرفون فى بحوثهم التنظيم الرسمى بالعلاقات الانسانية . وهم ينادون بتنظيم العلاقات بين مختلف المجموعات البشرية فى التنظيم الرسمى القائم والعمل على توحيد جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق اهداف الجماعة والارتقاء بهم حضاريا .

ويمكن القول ان هذه المدرسة اضافت الكثير الى الادارة .. فقـد اوضحت ان العالم يحقق تقدما مذهلا فيما يتعلق بالعلوم التطبيقية ، بينما يوجد تخلف فيما يتعلق بعلم الاجتماع والنظم الاجتماعية .. وأوضحت انه كلما بذلت الجهود نحو الارتفاع بشان العلوم الاجتماعيـة ، ارتفعت بالتالى مستويات التدريب والعمل .. وامكن معالجة المشكلات العـديدة التى تتعلق على وجه الخصوص « بالتكيف » .. لأن هذه المدرسة تهتم بالأشخاص .. وان هؤلاء الأشخاص كجماعات بدائيـة .. او مجموعات تزاول نشــاطا داخل منظمات انسانية .. هؤلاء جميعا ينبغى أن نبـذل الجهود من اجل ان يتكيفوا فيما بينهم حتى يمكن خلق مجتمعات متجانسة .

مدرسة نظرية اتخاذ القرار :

اصحاب هذه النظرية يرون أن الادارة ان هى الا نوعا من السلوك المتواجد فى مختلف التنظيمات الانسانية ، هذا السلوك يتطلب عملية التوجيه والسيطرة على النشاط فى هذا التنظيم الانسانى ، ومن هذا الفهم ، فان الوظيفة المحددة للادارة هى تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة تجعلها فى اقصى درجات الكفاءة الممكنة ، اخذا فى الاعتبار أن الادارة تعمل مع مجموعات انسانية .. او مع افراد يرتبطون جماعيا بالتنظيم .. وليس

مع اشخاص بذاتهم .. الامر الذى يتطلب اعطاء عناية خاصة لاتخاذ القرارات على مختلف المستويات العاملة فى التنظيم ، والتصدى للمشكلات باسلوب علمى حتى يمكن تحقيق الاهداف المرجوة .

ونظرا لارتباط مدرسة نظرية اتخاذ القرارات بالرياضيات ، فانها تتطلب ضرورة التعرف بدقة على المشكلة التى من اجلها يتخذ القرار .. ومما لا شك فيه ان الادارى الناجح يتميز عن غيره بقدرته على الاحاطة بمختلف جوانب المشكلة ، ثم بعد هذا تحليلها وتقييمها ، ثم وضع مقاييس او معايير الحكم على سلامة انجاز القرارات التى اتخذت وهذا يتطلب منه بذل جهد لجمع البيانات التى تتعلق بموضوع القرار ، وبذل جهد اكبر للتاكد من ان هذه البيانات محايدة ، حتى لا يصدر القرار مشوبا بالانحياز . ولعل من المناسب ان نوضح ان اتخاذ القرار يتضمن ان تبذل الجهود نحو وضع بدائل حتى يمكن اختيار افضلها خاصة وان اصحاب هذه المدرسة يحسبون احتمالات كل قرار رياضيا .. الامر الذى يمكنهم من اتخاذ القرار الأفضل ، او بمعنى اوضح زيادة احتمالات سلامة القرار الذى استقر عليه الراى .

المدرسة الرياضية :

واهم اساس تعتمد عليه هذه المدرسة هو ((النموذج الرياضى)) ، والذى يعد بحبث يصف المشكلة موضع البحث ، ويحدد المتغيرات الاساسية التى تؤثر فيها ، ويبين طبيعة العلاقات بين تلك المتغيرات هذا فضلا عن انه يتضمن مجموعة من المعادلات الرياضية التى توضح القيود التى تحكم الادارة فى اتخاذ قراراتها ، وتصف كفاءة النظام موضع البحث .. ويوجد فى الغالب اسلوبين لاستخراج افضل الحلول عن طريق هذا النموذج الرياضى ، الاسلوب الأول هو الاسلوب التحليلى ، والاسلوب الثانى هو الاسلوب الرقمى .

اما الاسلوب التحليلى فانه يعتمد على استخدام الاستنتاج الرياضى ويتطلب انواعا من الطرق الرياضية .. كالتفاضل .. ورياضة المصفوفات .. اما الأسلوب الرقمى فيقوم على اساس محاولة وضع قيم رقمية مختلفة والتعويض بها عن المتغيرات المسيطر عليها فى مجموعة المعادلات بالنموذج على سبيل التجربة .. وينبغى ان يتم باستمرار اختيار النماذج المطبقة عن طريق تحليل قدرة النموذج على التنبؤ بآثار التغيرات التى قد تدخلها الادارة على كفاءة النظام كله . وكلما كانت القدرة على التنبؤ دقيقة ، كلما كان النموذج يعبر تعبيرا صحيحا عن الحقيقة .. اما اختيار الحل فيكون بمقارنة النتيجة المترتبة على تطبيقه بالنتائج التى كانت تتحقق قبل ذلك .

أسئلة وقضايا للمناقشة

١ – نادى « فردريك ونسلو تايلور » – ابو الادارة العلمية – بتقسيم العمل .. فهل هو فعلا أول من نادى بهذا المبدأ ؟ ... أجب عن هذا الاستفسار فى ضوء المعارف التى لديك عن نشأة الادارة العلميــة ؟

٢ – « بحث بعض رواد مدرسة الادارة العلمية فى موضوع تحليل الهيكل الادارى وتطبيق **الوظيفة الادارية** » .

علق على هذه العبارة شارحا المنهج العلمى لأحد هؤلاء الرواد ، واثر هذا المنهج على تحقيق الكفاءة الانتاجية ؟ ..

٣ – اشرح مثالا تطبيقيا لاسلوب « جيلبرث » فى تحقيق الكفاءة الانتاجية ... هل يمكنك الاستفادة من هذا الأسلوب فى حياتك الدرسية ؟ ... وضح ذلك ؟ ..

٤ – يرى علماء الادارة أن مدرسة بحوث العمليات تستخدم الأساليب العلمية فى دراسة وتحليل المشاكل التى تواجه الادارة ؟ ...

علق على هذه العبارة ، شارحا الأسلوب التحليلى الوظيفى لهذه المدرسة ؟ ...

٥ – من القضايا التى تقابل المديرين الجدد الذين يرغبون فى الاصلاح اكتشافهم مشكلات قد يؤدى ابرازها الى شيوع سوء الادارة فى عهدهم ؟ ...

ناقش هذه القضية موضحا رأيك الخاص ؟ ..

٦ – أشرح أسلوب العمل التجريبى وفقا لاهتمامات المدرسة التجريبية ؟

٧ – يرى علماء الادارة ان مدرسة العلوم السلوكية تهتم بدراسة

ديناميكية النشاط الانسانى ومدى ارتباطها بالمناخ الثقافى والحضارى ؟

علق على هذه العبارة ، شارحا اهداف هذه المدرسة ، واسلوبها مع الاستعانة بالأمثلة التطبيقية ؟ ..

٨ – يعتبر فهم السلوك البشرى من اعقد المواضيع التى طرقها الانسان .
علق على هذه العبارة فى ضوء الاختلافات الفردية ورأى بعض المدارس الادارية فى هذا الشأن ؟ ..

الفصل الثالث

تطور نظرية الإدارة

تطور نظرية الادارة

The Development of a Theory of Management

ولعل طبيعة الإنسان التى خلقها الله ، والتى تفرض عليه أن يسعى وراء الرزق لكى يعيش ، هذا بالإضافة إلى تكوينه الجسدى ، ومشاعره النفسية المتباينة ، قد فرضت عليه أن يتعاون مع غيره من الناس من أجل تحقيق أهدافه ، وهو فى سعيه هذا نحو تحقيق أهدافه ، يرغب فى الحصول على أقصى منفعة ممكنة . . مع بذل أقصى جهد ممكن . . وتحمل أقل نفقة ممكنة . . مع استبعاد كل ما يعكر عليه مزاجه أو صفو حياته . . هذه المواصفات الفطرية التى توجد فى الإنسان ، تنطبق أيضاً على مختلف المجموعات البشرية ، أياً كان نشاط هذه المجموعات . . نشاطاً تجارياً . . أو عسكرياً . . أو دينياً . . أو خيرياً . . أو اجتماعياً . . فاذا كان على هذه المجموعات البشرية أن تعمل لكى تحقق أهدافها ، فان هذا يعنى بالضرورة وجود نوع من الإدارة ، ووجود هذه الإدارة يعنى أنها تقوم بتهيئة الظروف البيئية المحيطة بالجماعة بحيث تكون صالحة للعمل ، كما يعنى أيضاً أن هذه الإدارة تقوم بأوجه النشاط الذى يمكن هذه الجماعة من تحقيق أهدافها ، أى أنها . . تخطط . . وتنظم . . وتعين القوى العاملة . . وتوجه . . وتراقب . . وتنسق . . الخ . . كل هذا النشاط الإنسانى حاول بعض العلماء تنظيمه وصياغته فى أسلوب علمى تمهيداً لاستنباط نظرية للادارة تكون هادياً ومرشداً للعاملين فى هذا المجال .

فكرة الإدارة :

إذا نظرنا إلى طبيعة الإنسان وأسلوبه فى الحياة ، وجدنا أنه مدنى بطبعه ، أى أنه اجتماعى بفطرته ، ولا يسهل عليه أن يعيش منعزلا عن غيره من الأحياء ، ولا يستطيع أن يحقق بجهده المنفرد كل مطالبه فى الحياة . . ولعل هذا هو الذى جعل الإنسان يحاول منذ فجر التاريخ البشرى أن يلجأ إلى منظمات متوالية لتحقيق أهدافه ، فبدأ بالأسرة ، وانتقل إلى القبيلة ، ثم الدولة ، ثم منظمات أخرى . . وهو يريد من وراء كل ذلك أن يحقق تبادل المعونة بين أفرادها ، ومعنى هذا أن الإنسان لا بد له من أن يتعاون مع بعضه بعضاً ، وهو فى تعاونه من أجل تحقيق أهدافه يحقق جهداً بشرياً . . هذا الجهد البشرى يتضمن على ما يمكن أن يطلق غليه مقدماً . . فكرة الإدارة .

ولما كانت الجماعة البشرية قائمة منذ أن خلق الله الإنسان ، ونظراً لأن الإنسان هو سيد الأحياء فى هذه الأرض ، وهو خليفة الله فيها ، فقد ميزه عن سواه بالعقل والتفكير وسعة الذكاء ، وغير ذلك من الهبات والطاقات ، نظراً لكل ذلك — فقد كان من المفروض أن تكون العلوم التى تنظمه ، وتدير له أوجه نشاطه ، نقول من المفروض أن تكون مثل هذه العلوم من أكثر العلوم ازدهاراً وتقدماً .

وفى الحقيقة ، فان هناك من يقرر أنه يتضح من ترجمات أوراق البردى المصرية ، والتى يرجع تاريخها إلى ١٣٠٠ سنة قبل الميلاد ، يتضح منها أن القدماء المصريين كانوا يهتمون جداً بتنظيم وإدارة الدولة ومختلف أجزائها ومرافقها ، وأن الأهرامات فى مصر ، ومهارة النبى يوسف عليه السلام فى معالجته للمجاعات التى سادت وقتئذ ، لخير شاهد على وجود المهارة الإدارية فيما مضى . . كما ويقررون أن مثل ذلك كان يوجد أيضاً فى الصين

القديمة ، وأن تعاليم « كنفوشيوس Confucius » كانت تتضمن مقترحات عملية للادارة العامة للدولة على أسس سليمة ، وكانت تؤكد على ضرورة اختيار « قيادات قادرة Capable officers » وتعيينها فى شتى مواقع الدولة ، بحيث تتوافر الأمانة والنزاهة وروح الإيثار والبعد عن الأنانية .

وكذلك إذا رجعنا إلى سجلات الفترات الأولى من تاريخ اليونان ، فاننا نجد كثيراً من المؤشرات التى توضح تقدير اليونانيين لوظيفة الإدارة ، وذلك على الرغم من عدم القائهم أية أضواء على استخدامهم لمبادىء الإدارة ، وخير شاهد على ذلك هو وجود « الكومونولث الأثينى Athenian Commonwealth » فقد كانت له مجالسه Councils ومحاكمه الشعبية Popular Courts ، وقادته الإداريين الرسميين Administrative Officials ، ومجلس القادة Board of Generals هذا فضلا عن أن تعريف فيلسوفهم « سقراط Socrate » للادارة يكاد يتفق فى مفهومه مع مفهوم وظيفة الإدارة فى تطورنا الحديث ، حيث أنه عرفها بأنها « مهارة منفصلة عن المعارف الفنية والخبرة العلمية

" A skill separate from technical knowledge and experience ".

وكذلك إذا رجعنا إلى سجلات روما القديمة Ancient Rome ، فيما يتعلق بالإدارة ، فاننا نجدها غير كاملة ، غير أنه كان من المعروف جيداً أن التعقيدات فى الوظيفة الإدارية أدت إلى تطوير « الأساليب الفنية للادارة Management Techniques تطويراً ملحوظاً . ووجود نظام الحكم الرومانى ، ومنزلة حكامهم Roman Magistrates الرفيعة ومجالات نفوذهم الواسعة ، توضح العلاقة الهرمية التى كان يتميز بها تنظيمهم . ويمكن أن يقال فى الحقيقة ، أن السر وراء عبقرية الرومان الفعلية ، ونجاح إمبراطوريتهم ، إنما يعود بالدرجة الأولى إلى قدرتهم على تنظيم شئونهم .

فمن خلال مبدأ التدرج الهرمى Scalar Principle وتفويض السلطة ، تمكنت روما من التوسع ، وحققت امبراطورية ذات كفاءة تنظيمية لم يكن لها شبيه من قبل .

وكذلك يمكننا أن نقول أن من أقدم المنظمات كفاءة فى تطبيق أساليب تنظيمية وإدارية فعالة ، « الكنيسة الكاثوليكية الرومانية The Roman Catholic Church » ، ومن الأمثلة الحية على ذلك التدرج الهرمى فى تفويض السلطة الممنوحة لمختلف المنظمات الإقليمية التابعة لها ، والتخصص فيما يتعلق بالنشاط الوظيفى الذى تمارسه ، واستخدامها المبكر لأسلوب الإدارة الاستشارية Staff-device

ونحن نرى فى الإسلام أن نظام الحكم وضع صالح الجماعة فوق صالح الفرد ، وجعل نظام الحكم أمانة ينبغى أن تؤدى على خير وجه ، « إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل » . . وكذلك جعل الشورى أساس الحكم حيث يأمر الله الرسول عليه الصلاة والسلام بذلك فى قوله تعالى « وشاورهم فى الأمر » . . « وأمرهم شورى بينهم » . . وحق الأمة فى أن تختار حكامها . . تعينهم . . وتعزلهم . . وتراقبهم فى كل تصرفاتهم الشخصية والعامة . . وكذلك الحريات العامة وحدود التمتع بها ، ، وتنظيم بعض قواعد بناء الإسلام ، مثل إقام الصلاة . . وإيتاء الزكاة . . وصوم رمضان . . وحج البيت لمن استطاع . . إلى غير ذلك من المبادىء التى ترشد إلى الأسلوب الأمثل فى المعاملات بما يحقق أسساً قويمة للجماعة البشرية ، يؤدى تطبيقها إلى تحقيق الأمن والرضا والاستقرار للجميع . . كل هذا ترك حصيلة وافرة من النظم والأساليب التى طبقت ، والتعليمات التى صدرت ووجهت . . ولم تمنع امتداد رقعة الدولة الإسلامية

على أجزاء من صعيد آسيا وأفريقيا وأوروبا من أن تكون تعليمات الحكم الإدارية والنظامية فى غاية من الوضوح وما زالت هذه التعليمات يضرب بها الأمثال حتى اليوم .

ولعل من المناسب أن نوضح فى هذا المقام ، أن التنظيمات العسكرية على مر العهود كان لها أسلوبها التنظيمى والإدارى الذى استفادت منه المنشآت التجارية ، وقد كان أسلوبها التنظيمى والإدارى بسيطاً حتى زمن قريب ، إذ كان يتم فى حدود البنيان الهرمى الذى تتحدد من خلاله السلطات والعلاقات ويتم توصيل الخطط والتعليمات بما يرفع من المعنويات ويمكن من تحقيق الأهداف . . وهناك من يقرر أنه حتى « نابليون بونابرت» القائدالأوتوقراطى كان يضيف إلى قوته القيادية شرحاً دقيقاً لأهداف التعليمات التى كان يصدرها إلى ضباطه وجنوده .

وهناك من يضيف إلى قائمة الجماعات والمفكرين الذين ركزوا على أهمية إيجاد نظام للدولة يدار بأعلى قدر من حسن التوجيه الإدارى ، جماعةالكاميرال " Cameralists " . . وتتضمن هذه المدرسة المفكرين والمهتمين بالإدارة العامة فى كل من ألمانيا والنمسا . وكانوا يدينون بنفس المعتقدات التى يدين بها أصحاب « المدرسة التجارية » من الإنجليز ، وأصحاب « المدرسة الفيزوقراطية» من الفرنسيين ، فيما يتعلق بالاقتصاد السياسى ، والتى سادت من القرن السادس عشر حتى القرن الثامن عشر . .

غير أنهم كانوا أكثر منهم اهتماماً بقدرة التوجيه الإدارى المنظم على تحقيق الازدهار والنمو والتقدم ، وهم فى هذا يقولون ، أنه إذا كان حسن التنظيم يمكن الفرد من زيادة ثروته ، فانه من باب أولى يكون لازماً لإدارة الدولة أو مرافقها . . ومن هنا استنبطوا بعض المبادىء الإدارية ، وكانت نظرتهم تتصف بشمول الأساليب الفنية الإدارية

" Universality of Management Techniques "

وأكدوا فى تطبيقهم على جوانب هامة متعددة ، كالتخصص الوظيفى وحسن تدريب واختيار المعاونين لمختلف الوظائف الإدارية ، وإنشاء جهاز محاسبى للدولة ، والسرعة فى الإجراءات القانونية ، وأخيراً تبسيط الإجراءات الإدارية .

أى أن فكرة الإدارة بكل ما تعنيها من افتراضات ، وما تستهدفه من أهداف فلسفية واجتماعية كانت قائمة فى مختلف العهود . . فما لا شك فيه أن الجماعات البشرية كانت تعيش حياتها المدنية ، والعسكرية . . وأن هذه الجماعات كانت تتحرك . . وهى فى تحركها ، كان يوجد من يوجهها . . وكان يوجد من يخضع لهذا التوجيه . . وكان يوجد أيضاً المنتفعين من وراء هذا الجهد والنشاط البشرى .

تأخر نظرية الإدارة :

غير أننا يمكننا أن نقول أن الجهود التى بذلت نحو استنباط مبادىء . . وقواعد . . ونظم . . وإجراءات للإدارة ، أو انتهاج أسلوب علمى فى البحث والدراسة للادارة يسمح بأن تكون لها نظرية ، ويسمح للادارة بأن تصبح علماً متعارفاً عليه مستقلا بقواعده ونظمه ، نقول أن هذا قد تأخر كثيراً ، نظراً لاعتبارات عديدة ، ذكرنا بعضها سابقاً ، هذا بالإضافة إلى أن النشاط التجارى فيما مضى لم يكن من المهن المرموقة ، أو المهن التى يتطلع إليها على وجه الخصوص فئة المثقفين ، فقد كانت تعتبر المهن التجارية من « المهن الحقيرة Degrading Occupation وحتى نضرب مثلا على ذلك نشير إلى وصف نابليون بونابرت للانجليز عندما أراد تحقيرهم . . فقد وصفهم بأنهم أمة من « أصحاب الحوانيت Naiton of Shop-keepers » . هذا بالإضافة إلى أن علماء الاقتصاد ساروا فى بحوثهم ودراساتهم التحليلية

للمشروعات التجارية ، على هدى الأسلوب الذى رسمه لهم أستاذهم « آدم سميث » . . الذى كان يهتم بتدعيم ثروة الأمة ، وكان « آدم سميث » يصف رجال الأعمال بأنهم « مجموعة من الرجال . . لا تتفق مصالحهم مع مصالح الجماهير .. إن مصالحهم غالباً ما تكون فى خداع الجماهير وظلمهم .. وتبعاً لذلك . . فانهم فى أحيان كثيرة خدعوا الجماهير وظلموهم » .

وفيما يلى نسوق تعبيره :

" They are an order of men, whose interest is never the same with what of the public, who have generally an interest to deceive and even to oppress the public, and who accordingly have, upon many occasions, both deceived and oppressed it ".

هكذا كانت النظرة إلى التجارة . . وإلى رجال الأعمال . . هذه النظرة أخرت الجهود نحو إيجاد نظرية للادارة ، حتى علماء النظريات السياسية لم يهتموا بها الاهتمام الكافى ، على الرغم من أن الإدارة من أهم واجبات الحكومة . . والحكومة تعتبر أقدم وأشمل شكل من أشكال التنظيم الاجتماعى .. إن اهتمامهم كان يتجه بالدرجة الأولى نحو وضع سياسات على المستوى القومى والعالمى .

وفى الحقيقة ، يمكننا القول أن الثورة الصناعية ، والتقدم المذهل فى العلوم والفنون التطبيقية . . والنظرة الجدية إلى دور الإنسان فى نطاق التجمعات البشرية ، وخلق حوافز تدفعه إلى أن ترتبط أهدافه بأهداف المشروعات . . هذا بالإضافة إلى الأزمات الاقتصادية الكبرى التى اجتاحت العالم وعلى وجه الخصوص عام ١٩٢٩ ، وما ترتب على ذلك من تطبيق أساليب جديدة لتدعيم الاقتصاد والتغلب على الأزمة فى بعض الدول ، كما هو الحال فى

الولايات المتحدة الأمريكية عندما طبقت النظام الجديد الذى أطلق عليه New Deal كل هذا أدى إلى الاهتمام بطبيعة الدور الذى يقوم به المديرون .

ثم حدثت الظروف التى أدت إلى تكثيف الجهود نحو إيجاد نظرية لإدارة الأعمال التجارية . . هذه الظروف هى ظروف الحرب العالمية الثانية ، فقد كان هناك حرص شديد على زيادة الإنتاج ، بأقل التكاليف الممكنة ، وهذا الحرص هو الذى ركز على الدور الذى يمكن أن يقوم به المدير فى هذا المجال ، فقد اعتبرت الإدارة هى العامل الاستراتيجى لإمكان تحقيق هذا الهدف . . وهكذا تدفع الحاجة المجتمعات إلى بذل مزيد من الجهد للتغلب على ما يقابلها من مشكلات . . وليس هناك مشكلات أعقد من مشكلات الحروب التى تهدد الأمم بالخطر . . فتعمل على زيادة الإنتاج ، فى ظل ظروف تفقد فيها أبناءها . . الأمر الذى يحفزها على أن تبذل جهوداً مضاعفة لكى تتعرف على أفضل الأساليب لتوجيه النشاط الإنسانى بحيث يحقق الكفاءة الإنتاجية .

ومما لاشك فيه أن التطور الصناعى الكبير الذى حدث أدى إلى كبر أحجام المشروعات ، ووجود وحدات للعمل كبيرة ، يعمل فيها عدد كبير من الأشخاص . . أى زيادة التجميع والتركيز لعناصر الإنتاج فى مكان واحد ، وفى مصانع ضخمة . . واقترن ذلك باتساع أسواق الاستهلاك ، وخلق أساليب الائتمان القادرة على المعالجة المصرفية . . هذا وغيره أدى إلى بروز أنواع متعددة من المشكلات الإدارية لم تكن معروفة من قبل . . الأمر الذى كان له أكبر الأثر فى توجيه الجهود نحو الاهتمام بالمشاكل الإدارية الملحة والمتزايدة ، بحيث يمكن القول أن الإدارة أصبحت أسلوباً من أساليب العمل لا يجيده إلا هؤلاء الذين تعلموه وخبروه ، ومارسوه وطبقوه . . وهناك من يقرر أن من أوائل النشاط الإدارى الذى برز ، إدارة

الإنتاج — وإدارة الأفراد نتيجة لأهمية العلاقات الإنسانية والحقوق العمالية . . ثم برزت إدارة التكاليف للتغلب على المنافسة فى الأسعار ، والسعى وراء زيادة الربح . . ثم إدارة المبيعات لتحقيق أكبر خفض ممكن فى نفقات البيع والتوزيع ودراسة السوق والعملاء ، ثم إدارة الشراء . . ثم تبين أهمية وجود علاقات طيبة وحسنة بين القوى البشرية العاملة فى الداخل . . وبين المنشأة فى الخارج . . فأدى هذا إلى إنشاء إدارة العلاقات العامة. .وهكذا أخذ يتوالى ظهور الوظائف التخصصية المختلفة من فنية وعامة ، وذلك نتيجة للتطور العلمى والاجتماعى والفكرى والصناعى والإدارى والاقتصادى بحيث يمكن القول أن الإدارة الحديثة بما وصلت إليه الآن إن هى إلا نتاج وثمار عملية تطورية معقدة وطويلة ، ما زالت تأخذ طريقها نحو الارتقاء والاتقان . . وذلك عن طريق البحث العلمى للفكر الإدارى . . وهذه الجهود تسير قدماً نحو إيجاد « نظرية للادارة » . .

مفهوم النظرية :

يعرف الأستاذان Paul R. Mort and Donald H. Ross فى كتابهما . مبادىء مدرسة الإدارة Principles of School Administration النظرية بأنها :

« أدق صورة عقلية لكيفية عمل الكائن الحى ، آخذة فى الاعتبار كل الحقائق والظواهر المعروفة . والنظرية الجيدة تكون للتطبيق ، ولا يوجد فيها شىء غير عملى . . وعلى قدر اعتماد النظرية على الحقائق ، يكون التطبيق المستند إليها سليماً وحكيماً . أما إذا استند بناء على النظرية على عناصر بعيدة عن الحقيقة ، فانها تكون نظرية سيئة ، ويكون الاستناد إليها فى التصرف ضرباً من اللهو والعبث ، ويكون مثل من يطبقها مثل فأر يجرى بطريقة عشوائية

فى مجاهل الغيب . أن النظرية الجيدة هى القدرة على تحسس الطرق نحو الهدف بأقل قدر ممكن من العشوائية والتخبط » .

وحتى يمكن أن تكون النظرية على جانب كبير من الوضوح ، فان المنطق العامى يتطلب أن يكون هناك اتفاق على دقة المفاهيم والمصطلحات المستخدمة فى البحث والدراسات التى تجرى من أجل بنائها . : وينبغى البعد تماماً عن النظرة الشخصية فى بناء النظرية وذلك خشية أن يكون كل إدارى لنفسه نموذجاً للعمل . . ويطلق عليه نظرية ! ! . . . لأن ذلك يعتبر خلطاً للأمور . . فنموذجه للعمل الذى يؤديه يعبر عن مجموعة من القواعد الأبجدية التى كونها نتيجة لخبرته التطبيقية ، ونظراً لأن هذه الخبرات محدودة بالضرورة فان القواعد الأبجدية المستخلصة غالباً ما ينقصها العرض ، والعمق والاستنتاجات المنطقية اللازمة لتكوين النظرية . . . وقد يكون الإدارى رأياً عن كيفية حل المشكلات المتعددة التى يواجهها كل يوم ، إلا أنه لا يجب أن يخدع نفسه بوهم إن هذا الرأى هو نظرية من النظريات ! .

إن طبيعة الجهود التى تبذل نحو الوصول إلى نظرية مناسبة للادارة هى فى حقيقتها حركة نحو الوصول إلى أسلوب علمى فى الإدارة . . هذا الأسلوب يمكن أن يؤكد كثيراً فى الحقائق المستخلصة عن طريق الدراسة والبحث العلمى الدقيق . . فينبغى دائماً تفسير الحقائق ، وعلى أساس الوصف والتفسير يمكن التوصل إلى التنبؤ الدقيق ، وكل هذا يتطلب أن يخضع الاستقصاء العلمى لعديد من المعايير ، والتى منها الموضوعية Objectivity أى البعد عن التحيز لوجهة النظر الشخصية ، والنتيجة المستقرة التى يمكن الاعتماد عليها Realibility نتيجة لما تثبته التجربة من أن نفس النتيجة يتوصل إليها باحثون متعددون باستخدام نفس المادة العامية بنفس الطريقة ، وكذلك تعريف مجموعة الإجراءات Operational Definitions ، التى تسمح

بادراك وتحديد الظاهرة موضع الاختبار ، فضلا عن الوضوح والشمول Comprehensiveness

ولعل من الحقائق المعروفة ، صعوبة التوصل إلى تعريف جامع مانع لمفهوم النظرية وهناك تعريفات متعددة فى هذا الموضوع ومنهم هربرت فيجل Herbert Feigl الذى يعرف النظرية بأنها « مجموعة من الفروض يمكن عن طريقها باستخدام المنطق الرياضى التوصل إلى قوانين تجريبية ، ومن ثم تعطى النظرية توضيحاً لهذه القوانين التجريبية » أى أن النظرية هى أساس مجموعة من الفروض التى يمكن عن طريقها استنباط مجموعة من القوانين أو المبادىء التجريبية .

على هدى هذه الآراء ، يمكننا أن نلقى أضواءً على البحوث والدراسات التى أجريت من أجل تأصيل العلم الإدارى ، فقد تشعبت البحوث والدراسات وترتب على ذلك وجود مدارس فكرية إدارية متعددة ومتشعبة ، أسهم كل منها بقدر فى تدعيم العلم الإدارى . . وبذل جهداً مرموقاً نحو محاولة إيجاد نظرية للادارة ، ولعلنا نردد الحقيقة حينما نذكر أنه يكاد يكون هناك إجماع على أن بدأ ظهور الجهود نحو إيجاد نظرية للادارة إنما يقترن بالجهود التى بذلها « فردريك ونسلو تايلور » ، وزميله « هنرى فايول » والتى وصفتها المراجع بـ (مدرسة الإدارة العلمية) ، والتى تميزت بجهود كثيرة تتعلق بالبحث والدراسة نحو جوانب السلوك الفنى والتخصص الوظيفى ، ثم تتابعت الجهود نحو اكتشاف الكنه الحقيقى لوظائف المديرين ، والأسلوب الأمثل الذى يمكن عن طريقه تحقيق قدرتهم على تنسيق الجهود البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف مختلف المشروعات والوحدات ، وإذا كان من المستحيل أن نعدد جميع الجهود إلا أننا أوضحنا بعضها ، ويمكن للراغب فى الاطلاع

والتعمق أن يستزيد من مناهل المراجع العلمية الإدارية الحديثة التى تحفل بها مكتبات العلم الإدارى المعاصر ، وهى عديدة . . ومتوافرة .

إسهام مديرى الأعمال فى نظرية الإدارة

Contributions of Business Managers

ولعل من أهم الإسهامات التى تمت من مديرى الأعمال من أجل إيجاد مبادىء تسهم فى إيجاد نظرية للادارة ، هو ما سبق أن أشرنا إليه من إسهامات « فردريك ونسلو تايلور » ، « هنرى فايول » . . وكذلك نوجه النظر إلى بعض مديرى الأعمال الذين أسهموا فى تاريخ مبكر فى الجهود نحو تحقيق مفهوم علمى للتنظيم والإدارة . . ومن بين هؤلاء « رسل روب Russel Robb » الذى ألقى ثلاث محاضرات فى موضوع التنظيم « على مجموعة خاصة من طلبة الدراسات العليا فى كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد Harvard بأمريكا . . وكانت المادة العلمية التى أعطيت فى هذه المحاضرات مستمدة من خبرته العملية . . وقد أوضح فيها أن التنظيم يعتبر أداة للاستخدام الأمثل Efficient Utilization للقوى البشرية والموارد المادية . . هذه القوة التى ينبغى أن تتكيف مع عمل كل منشأة ، والتى غالباً ما يمكن أن يحدث عند استخدامها كثيراً من أنواع التفريط . . وكذلك كان « روب » من أوائل الذين حذروا من إعطاء جهد أكبر لموضوع التنظيم . . وكان يهتم بالدرجة الأولى بأهمية تعريف السلطة والتنسيق وإيجاد فريق للعمل Team Play . . كما حذر « روب » من أن التعمق فى التخصص الوظيفى قد نجم عنه كثيراً من مشكلات التنسيق .

ولعل من أكثر الأعمال شمولا فى موضوع الإدارة ، وأكثرها أهمية . . ذلك الكتاب الذى أصدره العالم البريطانى المتخصص فى الشؤون الصناعية

وهو « أولفر شلدون Oliver Sheldon » فى كتابه الذى أصدره عام ١٩٢٣ وموضوعه فلسفة الإدارة The Philosophy of Management وشلدون فى كتابه هذا يحاول كهنرى فايول فى أن يسعى نحو إيجاد نظرية للادارة تتسم بالإحاطة والشمول Management as a Hole وذلك عن طريق تحديد أهدافها ومتابعة خط نموها ، وكذلك تقرير المبادىء التى تحكمها عند التطبيق . . ويمكن القول أن الخطوط العريضة لتفكير شلدون فيما يتعلق بالإدارة ، يتلخص فى وضع السياسة والتنسيق بين الوظائف ووضع السياسات موضع التنفيذ والاستعانة بالتنظيم ، وكذلك تحقيق الترابط بين الأفراد والجماعات مع توافر القدرة على التنفيذ .

ولعل من المناسب أن نوضح أن « شلدون » نفسه يقرر أنه استمد هذه الأفكار والمعتقدات التى تتعلق بوظائف الإدارة من أحد الأمريكيين ، وكان يدعى J.N. Shultze وذلك عندما ألقى بحثاً أمام جمعية « فردريك ونسلو تايلور » فى عام ١٩١٩ . . غير أنه يمكن القول أن شلدون ليس لديه عمق الفهم الذى كان يتميز به هنرى فايول . . اللهم إلا فيما يتعلق بموضوع التنظيم . . فانه لم يكن يرى أن الوظائف الإدارية لها طابع الشمول ووحدة التطبيق . . فمثلا مناقشاته عن التخطيط كانت تدور حول تخطيط المصنع .

ومن المبادرات المهمة التى قدمها أحد رجال الأعمال لتطور نظرية الإدارة شخص يدعى « هنرى دنسون Henry Dennision » وهو من رجال الصناعة فى ولاية « ماسا شوستس Massachusetts » فان أساليبه الفنية المتقدمة فى مصنع Dennison Manufacturing Company مكنته من استخلاص مبادىء للادارة ، وقد نشر هذه المبادىء فى كتاب صدر عام

١٩٣١ وعنوانه « هندسة التنظيم Organization Ingineering » وفيه وضع أسلوب لدراسة جوانب العملية الإدارية وعلى وجه الخصوص التنظيم ، وأكد مدى تطبيق الأساليب الهندسية — وهو فى هذا أبرز الأفكار التى تتعلق بالحوافز والقيادة وفريق العمل ، كما حلل عناصر البناء التنظيمى وأثرها على شخصيات القوى العاملة . . وعلى الرغم من أن « دنسون » لم يخرج بنظرية للادارة ، إلا أن تأكيده على الهندسة البشرية ودور القيادة جعل إسهامه فى مجال الإدارة على جانب كبير جداً من الأهمية .

ولعل من أكثر المحاولات وضوحاً وإعطاءاً لكثير من المعارف من الذين ينتمون إلى دوائر الأعمال وأعطت إطاراً منطقياً لنظرية التنظيم . . ذلك العمل الذى قدمه العالمان (مونى ورايلى Mooney and Reiley فانهما قد شرحا كثيراً من الدروس التى استمدوها من التاريخ ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالكنيسة والمنظمات العسكرية . . ومن هذه الدروس ربطوا عناصر التنظيم فى مبدأ يوضح الأسلوب والتأثير فانهم بدأوا بمبدأ التنسيق ، ومنه تحركوا نحو تدرج المسئوليات والسلطات فى التنظيم وفى التخصص الوظيفى ، ثم انتهوا إلى تقرير تسع مبادىء تتعلق بالتنظيم .

كما وأننا لا ننسى فى هذا المقام أن نوضح المعالجات القيمة التى قدمها العالم تشستر أ. برنارد Chester I. Barnard فى كتابه الذى نشر فى عام ١٩٣٨ وموضوعه « وظائف المدير » إذ أن ما ورد به يعتبر من أبرز الدراسات التى تميزت بالشمول والتأثير فى موضوع نظرية الإدارة . . فمن خلال تاريخه الطويل كمدير ، فانه كان يستشعر الحاجة الملحة إلى أسس عامة توضح مهمة المدير وتعينه على تحسين قدرته . . وقد استعان فى دراسته بأبحاث علماء الاجتماع ، كما واستعان إلى حد ما بأفكار علماء النفس ، ومن كل هذا

استطاع أن يقدم عملا خارقاً ومؤثراً فى نفس الوقت . . وكما ويقرر هو فى مقدمة كتابه ، فان بحثه يتضمن على موضوعين موجزين ، أحدهما يتناول « نظرية التنظيم » والآخر يتناول « وظائف المديرين » . . ونظريته فى التنظيم تعتمد كثيراً على الأسلوب الاجتماعى ، إذ أنه يتحرك من مبادىء التعاون الجماعى إلى المبادىء التى تتعلق بالتنظيم الرسمى . . أما مبادئه التى تتعلق بوظائف المديرين ، فانها تضغط بشدة على أهمية القيادة وأساليب اتصال العمل Communication وكذلك فانه قام بدراسة خارقة فيما يتعلق باتخاذ القرارات ، وإعطاء أهمية خاصة للبحث عن العوامل الاستراتيجية ذات التأثير فى اتخاذ القرارات . . كل هذا يوضح لنا مدى الإسهام الذى قدمه هذا العالم ، وأن البعض يرى أنه قد فتح فعلا كثيراً من المواضيع التى كانت تعتبر وقتئذ جديدة ، وأسهمت فى السعى نحو إيجاد مبادىء للادارة .

ومن الإسهامات الأخرى ذلك الإسهام الذى قدمه « الفين براون Alvin Brown » فى كتابه الذى أصدره عام ١٩٤٧ وموضوعه « تنظيم الصناعة Organization of Industry » والذى تضمن دراسة تحليلية فيما يتعلق بتفويض السلطة مع محاولة لبناء نظرية فى تنظيم وتقسيم الوظائف الإدارية . . وقد جزأ نظريته على ثلاث مراحل تتلخص فى « التخطيط — العمل — المعاينة Doing & Seeing » ويعزى أهمية مؤلفه هذا إلى أسلوبه التحليلى فيما يتعلق بأهمية الدقة والصلاحية فى تفويض السلطة ، وكذلك ما قام به من محاولات فى تصنيف عدد من مبادىء الإدارة .

ومن الإسهامات الأخرى التى قدمها مديرى الأعمال ، الاستنتاجات التى قدمها « لندل ارفيك Lyndell Urwick » وكذلك البحوث التى قدمتها « مارى فوليه Mary Parker Folleett » والاعمال الرائدة التى قدمها أوردواى تيد وبول هولدن Ordway Tead & Paul Holden «

وغيرهم كثيرون ، بحيث يستشعر الإنسان أنه ينبغى عليه ألا يغفل جهدهم وإخلاصهم فيما قاموا به من تطبيق إدارى ناجح وفيما قدموه من مبادىء أسهمت فى خدمة نظرية الإدارة .

وقد يكون من المفيد أن نعرض وجهة نظر أحد علماء علم الإدارة المعاصرين البارزين ، وهو هارولد كونتز « Harold Koontz » أستاذ السياسات الإدارية والنقل فى الدراسات العليا بكلية إدارة الأعمال بجامعة كاليفورنيا . . ويكاد يرجع إلى كتاباته جميع الباحثين والمشتغلين بالعلوم الإدارية ، فمن رأى هذا العالم الذى نشره تحت موضوع « غابة نظرية الإدارة The Management Theory Jungle أننا فى سعينا نحو صياغة نظرية للادارة ، ينبغى أن نضع فى الاعتبار العوامل الآتية :

١ – أن النظرية ينبغى أن تتضمن القدر من المعارف الذى يجعلها قابلة للتطبيق الإدارى Manageable .

٢ – أن النظرية ينبغى أن تكون مفيدة ، وتسهم فى تحسين أساليب التطبيق ، آخذة فى الاعتبار آراء الممارسين من الإداريين .

٣ – لا ينبغى أن تضيع النظرية فى خضم التعقيدات اللغوية أو المصطلحات اللفظية العقيمة غير المفهومة Semantics Useless Jargon

٤ – ينبغى أن تعطى النظرية توجيهات للباحثين ، والراغبين فى التعلم ، تقودهم نحو تحقيق الكفاية .

٥ – ينبغى أن تعترف النظرية بأن ما تتضمنه من معارف ، إن هو إلا جزء من عالم المعرفة الواسع العريض .

"Part of a Large Universe of Knoweldge"

وأخيراً ، فان من الجوانب التى تصطدم بها « نظرية الإدارة » عدم ارتفاع الممارسين لوظائف الإدارة إلى المستوى العلمى الإدارى ، أو الحماس للاسهام والتطبيق العلمى ، خاصة وأنه لوحظ عن الكثيرين من بعض المديرين أنهم يقولون « إن نظرية الإدارة صعبة جداً » . . أو « أن النظرية غير عملية » . . أو أن النظريات غير مستقرة » . . هذا مع ملاحظة أن السبب فى ذلك إنما يرجع إلى خشيتهم فى الاشتراك فى وضعها موضع التطبيق وممارستها . . فمما لا شك فيه أن الإدارى ينبغى أن يتصل بالنظرية وممارستها . . فالإدارى ينبغى أن يتصل بالنظرية أثناء إعدادها حتى يستطيع أن يتعامل معها بأكبر قدر من الاطمئنان . . وإذا ما تضمنت النظرية مبادىء تشرح العلاقات داخل العمل ، وإذا ما كانت هذه المبادىء حقائق أساسية تفسر بعض الظواهر كما هى بالفعل ، فالمعتقد أنه لا يبقى بعد ذلك أى تناقض بين النظرية والتطبيق . . وهناك من يرى أنه من الممكن أن تكون النظرية غير دقيقة . . أو لا تطبق فى موقف معين . . وإنما من العسير أن تكون قابلة للتطبيق وغير عملية فى آن واحد . . كما ويقرر أنه فى حال اكتشاف مبادىء للادارة وتطبيقها ، فان عجلة التقدم الإنسانى سوف تدفع فى طريق التحسين . . كما ويقرر إن آجلا أو عاجلا . . سنرى الصانع الماهر يحنى رأسه للمبادىء . . إن النظرية هى التى ستمكنه من اكتشاف الأخطار والمضاعفات . . إنها هى التى سترشده أثناء أداء عمله إلى الأسلوب الذى يمكن عن طريقه تحقيق الوفر فى الجهد والوقت .

ومما لا شك فيه أنه كان لمديرى دوائر الأعمال إسهام كبير فى الجهود التى بذلت فيما يتعلق بنظرية الإدارة .

الخلاصـــة

يمكن القول ان الجهود التى بذلت نحو استنباط مبادىء .. وقواعد .. ونظـم .. واجراءات للادارة ، او انتهـاج اسلوب علمى فى البحث والدراسة للادارة يسمح بان تكون لها نظرية ، ويسمح للادارة بان نصبح علما متعارفا عليه مستقلا بقواعده ونظمه قد تاخر كثيرا نظرا لاعتبارات عديدة ، منها ان النشاط التجارى فيما مضى لم يكن من المهن المرموقة . او المهن التى يتطلع اليها على وجه الخصوص فئة المثقفين ، فقد كانت تعتبر المهن التجارية من المهن الحقيرة ، هذا بالاضافة الى ان علماء الاقتصـاد ساروا فى بحوثهم ودراساتهم التحليلية للمشروعات التجارية ، على هدى الأسلوب الذى رسمه لهم استاذهم « ادم سميث » الذى كان يهتم بتدعيم ثروة الامة ، هذه النظرة اخرت الجهود نحو ايجاد نظرية للادارة ، مع ملاحظة ان علماء النظريات السياسية لم يهتموا بايجاد نظرية للادارة الاهتمام الكافى على الرغم من ان الادارة من اهم واجبـات الحكومة .. والحـكومة تعتبر اقدم واشمل شكل من اشكال التنظيم الاجتماعى .

وفى الحقيقة ، يمكننا القول ان الثورة الصناعية ، والتقدم المذهل فى العلوم والفنون التطبيقية .. والنظرة الجـدية الى دور الانسـان فى نطاق التجمعات البشرية ، وخلق حوافز تدفعه الى ان ترتبط اهدافه باهداف المشروعات .. هذا بالاضافة الى الأزمات الاقتصادية الكبرى التى اجتاحت العالم وعلى وجه الخصوص عام ١٩٢٩ ، وما ترتب على ذلك من تطبيق اساليب جديدة لتدعيم الاقتصاد والتغلب على الأزمة فى بعض الدول ، كما هو الحال فى الولايات المتحدة الأمريكية عندما طبقت فى هذا العام النظام الجديد ، ثم حدثت الظروف التى ادت الى تكثيف الجهود نحو ايجـاد نظرية لادارة الأعمال التجارية .. هذه الظروف هى ظروف الحرب العالمية الثانية ، فقد كان هناك حرص شديد على زيادة الانتاج ، باقل التكاليف الممكنة ، وهذا الحرص هو الذى ركز على الدور الذى يمكن أن يقوم به المدير فى هذا المجال .

ويمكن القول ان الادارة الحديثة بما وصلت اليه الآن ان هى الا نتاج وثمار عملية تطورية معقــدة وطويلة ، مازالت تاخذ طريقهــا نحو الارتقاء والاتقان .. وذلك عن طريق البحث العلمى للفكر الادارى .. وهذه الجهود تسير قدما نحو ايجاد ((نظرية للادارة)) والنظرية كما يعرفها البعض هى ((ادق صورة عقلية لكيفية عمل الكائن الحى ، آخذة فى الاعتبار كل الحقائق والظواهر المعروفة)) .

ان طبيعة الجهود التى تبذل نحو الوصول الى نظرية مناسبة للادارة هى فى حقيقتها حركة نحو الوصول الى اسلوب علمى فى الادارة .. هــذا الأسلوب يمكن ان يؤكد كثيرا من الحقائق المستخلصة عن طريق الدراســة والبحث العلمى الدقيق .. فينبغى دائما تفسير الحقائق ، وعلى اساس الوصف والتفسير يمكن التوصل الى التنبؤ الدقيق .

ويؤكد علماء الادارة على استفادتهم من المبادرات التى قام بها مديرى الاعمال فى تاريخ مبكر ، والمــادة العلمية المستمدة من خبرة هؤلاء المديرين العمليــة .

أسئلة وقضايا للمناقشة

١ ـ يرى علماء الادارة أن فكرة الادارة بكل ما تعنيها من افتراضات ، وما تستهدفه من اهداف فلسفية واجتماعية كانت قائمة فى مختلف العـهود .

ناقش هـذه العبارة ؟

٢ ـ من الحقائق المتعارف عليها لدى الباحثين والدارسين لعلوم الادارة ان الجهود التى بذلت نحو استنباط مبادىء وقواعد ونظم واجراءات للادارة تأخرت كثيرا .

تناول بالشرح والتعليق الأسباب التى أدت الى ذلك ؟

٣ ـ ان طبيعة الجهود التى تبذل نحو الوصول الى نظرية مناسبة للادارة هى فى حقيقتها حركة نحو الوصول الى اسلوب علمى فى الادارة .

علق على هذه العبارة ، معرفا مفهوم النظرية ، وموضـحا متطلبات المنطق العلمى من اجل بنائها ؟

٤ ـ يرى علماء الادارة أن مديرى الأعمال كانت لهم مبادرات هامة أسهمت فى تأصيل العلم الادارى سعيا نحو ايجاد نظرية للادارة .

ناقش هـذا الرأى ؟

٥ ـ يرى بعض علماء الادارة ان كتاب « وظائف المدير » الذى نشر فى عام ١٩٣٨ كان له أثره فى موضوع نظرية الادارة .

علق على هذه العبارة ، ذاكرا اسم مؤلف هذا الكتاب ، شارحا بعض محتوياته ؟

٦ ـ يرى عالم الادارة المعاصر « هارولد كونتز » بعض الاعتبارات التى ينبغى أخذها فى الاعتبار عند صياغة نظرية للادارة .

علق على هذه العبارة ، موضحا الوظيفة التى يشغلها هـذا العالم ، ومبينا بعض آرائه التى نشرها فى هذا الموضوع ، وتحت اى اسم ؟

٧ – يرى بعض علماء الادارة : « أن الادارة ان هى الا نظام اجتماعى » .

اذكر بعض أصحاب هذا الراى ... والى اى مدرسة ادارية ينتمون ؟

٨ – نادى بعض علماء الادارة بمفهوم أطلق عليه « نظرية التعاون » .

علق على هذه العبارة ، ذاكرا اسم هذا العالم ... ثم اشرح أساس هذه النظرية ؟

٩ – يرى بعض علماء الادارة أن الوظيفة المحددة للادارة هى تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات .

علق على هذه العبارة ، ذاكرا اسم احد علماء الادارة الذين نادوا بذلك ، والمدرسة التى ينتمى اليها ، ورأيه فيما يتعلق بأنواع القرارات فى نطاق الهيكل التنظيمى للمشروع ؟

١٠ – اشرح رأيك الخاص فيما يتعلق بالمدرسة الرياضية كاحد مدارس التفكير الادارى ؟

الباب الثانى

وظائف الإدارة ودعائمها

الفصل الرابع

تعريف الإدارة وعناصرها

تعريف الادارة وعناصرها

Definition and Elements of Management

تقوم المشروعات بدور على جانب كبير جداً من الأهمية فى حياة المجتمعات الاقتصادية ، إذ يجد فيها الآلاف من العاملين مجالا لهم للرزق ، ويتطلعون إلى مستوى أفضل من المعيشة ، تتحقق معه حياة يرفرف عليها التقدم والرخاء والرفاهية . وإذا كانت المشروعات التى يعملون فيها تتوافر فيها عناصر السياسات البناءة الهادفة إلى خير المجتمع ، والأموال اللازمة لتشغيلها ، والمقومات المادية الأخرى من آلات ومواد خام ، إلا أن العنصر البشرى يعتبر أهم عنصر فيها ، إذ أنه يعد القاعدة التى تدفع الحياة فى كل هذا وبدون العنصر البشرى لا يمكن لأى مشروع من المشروعات أن يحقق أهدافه فى النمو والرخاء ، مهما توافرت العناصر الأخرى . . وكم من المشروعات توافرت فيها العناصر المادية والفنية ، وبالرغم من ذلك أخفقت لانعدام الكفاية الإدارية فيها . . بينما نجد مشروعات أخرى حظها من المقومات المادية والفنية متواضعاً ، إلا أنها حققت نجاحاً نتيجة لتوافر الكفايات الإدارية فيها . . فما هى الإدارة . . وما هى العملية الإدارية .. وهل تختلف الإدارة من مشروع إلى آخر ؟ . . هذا ما سنحاول أن نجيب عليه فى إيجاز فى هذا الفصل .

المؤلف

تعريف الإدارة :

لعل من المناسب قبل أن نعرض إلى تعريف الإدارة ، أن نوجه نظر القارىء والباحث إلى أننا سبق وأن أوضحنا أن الفكر الإدارى منذ نشأته

حتى الآن قد اجتاز مراحل متعددة ، وتميزت كل مرحلة من هذه المراحل بمفهوم معين تركزت حوله البحوث والدراسات . . الأمر الذى أوضحناه فى معرض حديثنا عن المدارس الإدارية ، وبينا القدر الذى أسهمت به فى تأصيل العلم الإدارى . . كما أوضحنا الجهود التى بذلها بعض علماء هذه المدارس . . بحوثهم الفكرية . . وتجاربهم العملية . . الأمر الذى يدفعنا أن ننبه القارىء منذ الآن ، أننا ونحن نستعرض سوياً تعريف الإدارة . . نجد من المفيد أن نختار نماذج من كتابات بعض العلماء فى تعريف الإدارة ، حتى يكون القارىء على دراية وإلمام بالفكر الإدارى المعاصر ، ويحكم فكره وعقله فيما أورده من تعريفات ، وقد يدفعه هذا إلى مزيد من الاطلاع والمعرفة ، فيرجع إلى كتاباتهم الأصلية ، وهذا ما نأمله فيهم تحقيقاً لما وصف به « تايلور » الإدارة العلمية من أنها بالدرجة الأولى « ثورة عقلية » . . . وموجهين النظر إلى أنه قد يكون من الصعوبة بمكان الوصول إلى تعريف كامل شامل لمعنى الإدارة . ولهذا اختلف الكتاب والباحثون فيما أورده كل من تعريف لتحديد هذا المعنى .

هناك من يعرف الإدارة بأنها « علم وفن » يتعلقان بالتفاعل العقلى والروحى بين قائد موجه لمجموعة من البشر ، وبين المجموعة التى يوجهها ويشرف عليها ، مستهدفاً من وراء ذلك تحقيق أهداف مرغوب فيها .

ولعلنا من قراءتنا لهذا التعريف ، يتبين لنا مدى العمومية التى لا تلجأ إلى تحديد العناصر الموجهة إلى تحقيق الأهداف ، هذا بالإضافة إلى إشارته إلى التفاعل العقلى والروحى بين القائد ومن يتبعه ، وعملية التفاعل هذه تعتبر من أعقد الأمور وأصعبها ، لأنها تتم بين بشر ، والبشر مختلفون ومتفاوتون

فى أمزجتهم ومشاربهم الروحية والعقلية ، وعلى ذلك فاننا لا نخرج بمعيار محدد ييسر لنا فهم الأسلوب الأمثل لخلق مثل هذا التفاعل .

وعرف «ستانلى فانس Sanley Vance الإدارة :

« يمكن القول فى إيجاز أن الإدارة هى مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها . وهذا القول ينطبق حيثما يضم إثنان أو أكثر جهودهم للقيام بعمل ما » .

In essence management is simply the process of decision making and control over the actions of human beings of the express purpose of attaining predetermined goals.

والواقع أن مفهوم الإدارة بمنطق العصر الذى نعيش فيه أوسع مما تضمنه هذا التعريف ، فإن مفهوم الإدارة لم يعد قاصراً على مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها . بل أنه مع ذلك يشمل الوسائل الصحيحة التى تتخذها المنشأة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود الممكنة . ولها فى سبيل ذلك أن تستعين بوسائل التدريب والتمرين التى تساعد على اتقان العمل ، مع مراعاة العلاقات الإنسانية لأنها تعتبر جزءاً لا يتجزأ من علاقات العمل ، التى تقوم على التفاهم والمصلحة المتبادلة والعمل لما فيه مصلحة القوى العاملة بجانب مصلحة أصحاب الأعمال مما يعود عليهما وعلى الدخل القومى بأفضل النتائج : ولهذا يتزايد الاهتمام فى مختلف الدول الناهضة نحو أهمية تطبيق الأساليب العلمية فى إدارة العنصر الإنسانى وما يقوم به من نشاط .

كذلك لم يتضمن التعريف إشارة إلى القيادة الحازمة القادرة التى تتعامل

مع المرؤوسين بأسلوب يخلق فيهم روح الاستجابة واحترام القادة بحيث يتعاون الجميع عن شعور بالرضى النفسى وحرص على تحقيق أهداف المشروع .

وقد أغفل التعريف كذلك ناحية مهمة فى الإدارة وهى العلاقات العامة ، فانها تهدف إلى بذل جهود متواصلة تقوم على الإلمام بطبيعة المجتمع الذى تعمل فيه المنشأة بحيث تخلق هذه الجهود وعياً فى هذا المجتمع ينبهه إلى أهداف المنشأة وما تتبعه من وسائل تهدف إلى خدمته لا استغلاله فان ذلك يغريه بالتعامل معها وتشجيعها ومساعدتها على اطراد نموها وتقدمها مما يعود على الجميع بأفضل النتائج .

ويقول Frost فى تعريف الإدارة « أنها فن توجيه النشاط الإنسانى » .

ولكن هذا التعريف على إيجازه مرن يسع كل ألوان النشاط الإنسانى ولا يعطى صورة محددة لمفهوم واضح . وقد أجريت بحوث ودراسات فى الإدارة على تطور مراحل مدارسها الفكرية ، بحيث ينبغى أن نستعين بما وصلت إليه من نتائج فى القيام بالعملية الإدارية ، فكان يجب أن ينطبق عليها فن التوجيه ويعبر عنها فى تعريف الإدارة بعبارة تصورها أو تشير إليها .

ويقول Houghton « إن الإدارة هى الاصطلاح الذى يطلق على التوجيه والرقابة ودفع القوى العاملة إلى العمل فى المنشأة ، وهى تمثل العنصر الشخصى فى حياة المنشأة ، ذلك العنصر الذى يقوم بتطويرها وتنسيقها وتوجيهها والإبقاء على كل ظاهرة فى مكانها . وهذا العنصر الشخصى لا يمكن استبداله بعنصر آخر يحل محله ويعتمد نجاح المنشآت إلى حد كبير على المهارة التى تؤدى بها أعمال الإدارة » .

وقد اشتمل هذا التعريف على بعض العناصر المكونة للادارة كالتوجيه والتنظيم ، فان قوله « الإبقاء على كل ظاهرة فى مكانها » يفهم منه العمل على إيجاد توازن داخل المنشأة وهذه وظيفة التنظيم . كما اشتمل أيضاً على التنسيق وأغفل التخطيط ، وأهمية العلاقات الإنسانية والعلاقات العامة .

ويقول الأستاذان D.S.K. Dexter, S. Kimbell

« يدخل فى نطاق الوظيفة الإدارية جميع الوظائف والواجبات اللازمة لبدء أى مشروع وتمويله ووضع سياسته العامة وتهيئة المعدات اللازمة له والشكل العام الذى يزاول فى ظله نشاطه واختيار من يشغلون الوظائف الرئيسية » .

ويفهم من هذا أن الكاتبين يدخلان فى نطاق الوظيفة الإدارية جميع الجهود التى تبذل فى مراحل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة على اعتبار أنها من الوظائف التى يتطلبها قيام المشروع ومزاولته لنشاطه .

وبذلك تكون الإدارة عندهما هى الوظيفة الشاملة لكل ما يتطلبه تكوين المشروعات من جهود .

ويقول R.T. Livingston **« إن وظيفة الإدارة هى أن تحقق أهدافها بأقصى ما يمكن من « وفورات » فى الوقت والمال . وكثيراً ما يكون ذلك عن طريق حسن الاستفادة من التسهيلات القائمة » .**

وأرى أنه من الصحيح أن الإدارة تهدف إلى القضاء على الإسراف .

ولكن قول الكاتب « حسن الاستفادة من التسهيلات القائمة » يعتبر كلاماً محدداً إذ أنه لا يفصح عن الوسائل التى تتبع لحسن هذه الاستفادة .

وعلى هذا يكون هذا التعبير من الليونة والمرونة بحيث يمكن تأويله طبقاً للمعايير الخاصة التى تقوم فى أذهان من يقومون بوظيفة الإدارة . والمفروض أن تستفيد الإدارة من جميع الإمكانيات القائمة بحيث تطبق ما وصلت إليه الإدارة العلمية من قواعد ومبادىء لتحقق للمشروع نجاحاً يرضى عنه أصحابه وعماله وموظفوه والمجتمع الذى يعمل فيه .

ويقول Bethel وزملاؤه فى تعريف الإدارة « كثيراً ما تطلق الإدارة على الوظيفة التى يقوم بها مجلس المديرين ، فهو الذى يضع السياسات التى تتعلق بنوع الإنتاج والتمويل وقنوات التوزيع والخدمات والمستخدمين ، كذلك يدخل فى نطاق الإدارة مسئولية أعضاء مجلس المديرين عن وضع شكل عام للهيكل التنظيمى لهذه السياسات » .

ولكن الكاتب وزملاءه لجأوا فى تعريفهم إلى تغليب صفة الإدارة على ما يقوم به مجلس المديرين ، وهذا القول لا يتفق مع الواقع ، لأن الجهاز الإدارى ينظم كل سلطة ومسئولية من الإدارة العليا المسئولة عن رسم السياسات ، إلى الإدارة التنفيذية التى تشمل المديرين ورؤساء الأقسام وكل من يوكل إليه الإشراف على أى عمل داخل المنشأة .

ومن الذين لجأوا إلى الإيجاز فى تعريف الإدارة بكلام لا يحدد عناصرها ومقوماتها Koontz, O'Donnell فقد ذكرا أنها « وظيفة إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين "The function of getting things done through others"

ومن الآخرين الذين تكلموا عن الإدارة Edward H. Hampel يعرف فى كتابه Small Plant Management, الإدارة بأنها المراحل المتتابعة من التفكير واتخاذ القرارات ، فان المدير يهدف إلى تحديد حجم المنتجات أو الخدمات ونوعها وأثمان

تكلفة وأوقات وأسعار بيعها ، وما إلى ذلك مما يسمح بتحقيق ربح المشروع . وأن الواجب الرئيسى الذى يقع على عاتق المدير هو القيام بمثل هذا التفكير واتخاذه لمثل هذه القرارات .

ويلاحظ أن صاحب هذا التعريف قد أغفل العنصر الإنسانى وما يجب له من الرعاية والعناية الكافية من حيث أنه المحرك لجميع الوظائف التى يشتمل عليها المشروع .

كذلك عرف المعهد البريطانى للعلاقات العامة الإدارة فى صحيفة العلاقات العامة عدد مايو سنة ١٩٥٠ صفحة (٢) بأنها « التفكير المستمر والجهد المتواصل الذى يبذل لخلق علاقات قائمة على الفهم المتبادل ، واستمرار بقائها بين الأشخاص فى المنظمات أو بين المنظمات والمجتمع بالمعنى الأعم » .

كذلك Plowman and Peterson فى كتابهما Business Organization اللذان يعرفان الإدارة بأنها الوسيلة الفنية التى تستطيع بمقتضاها مجموعة من الأشخاص أن تحدد وتوضح أهدافها وأغراضها وتعمل على تحقيقها .

وذكر Oliver Sheldon فى كتابه The Philosophy of Mangement صفحة(٥١ – ٥٢) بمكننا أن نقرر أن وظائف الإدارة هى الطريقة التى يتم بواسطتها :

أولا – تجميع أوجه النشاط المتشابهة أو المتقاربة فى وظيفة واحدة .

ثانياً – تمييز كل وظيفة بوضوح عن الأخرى .

ثالثاً – خضوع كل وظيفة لرقابة خاصة .

ومن ذلك يتبين أن شيلدن لم يذكر شيئاً عن القيادة الحازمة الرشيدة

والتوجيه والتنسيق ومراعاة العامل الإنسانى أو أهمية العلاقات العامة فى إدارة المشروعات .

وهكذا لا نكاد نجد تعريفاً جامعاً شاملا للادارة ، بل وجدنا كل كاتب يحاول أن يعرف الإدارة من وجهة نظره الخاصة ، ومن ثم جاء تعريفه للإدارة أن وظيفتها متأثرة بهذه الوجهة .

وعندى أن من الأفضل تجنب تكلف أمثال هذه التعاريف العامة ما دام يصعب وضع عبارة قصيرة تستوعب عناصر الإدارة الكثيرة ، ويكتفى عند الكلام عن إدارة أى مشروع بذكر أوجه النشاط الرئيسية اللازمة له وقواعد الإدارة العلمية التى تطبق عليها لتؤدى بكفاية واتقان .

غير أننا إذا كنا لنا أن نفاضل بين تعريف وآخر ، فاننى أقترح تعريف الإدارة بما يلى :

« الإدارة تمثل العنصر الشخصى فى حياة المنشأة الذى يعمل على تحقيق أهدافها ، وفى سبيل ذلك تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود الممكنة مع مراعاة العامل الإنسانى ، وتستعين بالقيادات الحازمة القادرة ، وتطبق جميع عناصر الإدارة العلمية من تخطيط وتنظيم وتعيين وتوجيه ورقابة وتنسيق ، وبذلك تكفل للمنشأة نجاحاً يرضى عنه أصحابها وعمالها وموظفوها والمجتمع الذى تعمل فيه » .

وبذلك يكون هذا التعريف قد جمع فى إيجاز العناصر الأساسية للادارة العلمية ، وأوضح بشكل ملحوظ ضرورة تطبيق العلاقات الإنسانية . كذلك أشار إلى العلاقات العامة وضروزة تطبيقها عندما طالب بوجوب رضاء المجتمع عن المشروع الذى يعمل فى منطقته .

عناصر الوظيفة الادارية

Elements of Mamagerial Function

لعلنا وقد استعرضنا بعض التعريفات عن الإدارة ، تتقدم خطوة أخرى لنتعرف على طبيعتها . . ولا يمكن أن نصل إلى ذلك إلا عن طريق تحليل العملية الإدارية ذاتها ، آخذين فى الاعتبار اجماع علماء الإدارة والمشتغلين والممارسين لها ، أن الإدارة إن هى إلا قيادة جهود الآخرين ، وأن الإدارة فى توليها مهمة قيادة جهود الآخرين تلتزم بجوانب متعددة . . تلتزم بحسن توجيهم ، وحسن التوجيه يتطلب التخطيط المسبق لهم .. كما ويتطلب أيضاً أن يكون كل فرد من الأفراد يزاول العمل الذى يتناسب مع استعداده ورغباته وقدراته وميوله ، وفى نفس الوقت يتواجد فى المكان المناسب الذى يمكن أن ينساب فيه الجهد المبذول بأيسر أسلوب يمكنه من تحقيق أقصى طاقة إنتاجية دون تعب أو عنت أو إرهاق ، وهذا بدوره يتطلب حسن التنظيم .. فاذا كان كل شخص يقوم بالعمل المناسب ، وفى المكان الملائم ، فان تدفق العمل قد يترتب عليه زيادة الجهد فى مجال ، ونقص الجهد فى مجال آخر ، مع العلم بأن الإنتاج يتطلب ضرورة تكامل الجهود ، وهذا بدوره لكى يتحقق يتطلب ضرورة تنسيق الجهود حتى يمكن أن تحقق الجماعة الأهداف التى خططت لها . كما أن الأمر يتطلب أيضاً ضرورة التأكد من أن كل فرد يسير فى عمله وفقاً لحسن التنظيم الموضوع ، وكما هو معروف ، فإن الأمر لا يمنع من وجود كثير من الحالات التى نرى فيها الأشخاص إما عن قصد .. أو غير قصد . . نراهم لا يؤدون الأعمال وفقاً للأساليب والإجراءات والتعليمات السابق تعريفهم بها ، وتدريبهم عليها ، فهل نتركهم وشأنهم يسيرون فى أعمالهم وفقاً لأهوائهم داخل العمل ؟ . . بالطبع كلا . . أن الأمر يستلزم الرقابة ، لا بقصد تصيد الخطأ . . ولكن بقصد التصحيح وحسن إنسياب العمل .

هذا فى إيجاز وفى يسر ، يوضح متطلبات إنسياب العملية الإدارية ، التى ينبغى أن تتم فى إطار المسئوليات الآتية :

– مسئوليات تتعلق باتخـــاذ القرارات التى توضح التخطيط وبدأ العمل .

– مسئوليات تتعلق بتحديد الأغراض والأهداف
Objectives and Targets

– مسئوليات تتعلق بتعيين القيادات ، وحفز القوى العاملة نحو العمل .

– مسئوليات تتعلق بالرقابة على العمل وأسلوب أداء الأعمال .

– مسئوليات تتعلق بتحقيق النتائج المستهدفة .

وإذا كنا نتكلم عن إنجاز الأعمال فى إطار المسئوليات ، فان هذه المسئوليات لا يمكن أن تتم إلا إذا فوضت بالسلطة Authority والسلطة دائماً تقترن بالمسئولية . . والسلطة لا تمارس إلا عن طريق إعطاء صاحبها حق وقدرة على الممارسة Right and Power إذ أن سلطة الرئيس مثلا تعطيه حق الإشراف قبل أن يبدأ تنفيذ العمل ، ثم تعطيه حق تقدير العمل بعد إنجازه . . وله فى هذه الحالة أن يقر العمل . . أو يعدله . . أو يلغيه . . وقد يصل الأمر أيضاً إلى تغيير الشخص الذى يؤدى عمل ما إلى عمل آخر إذا كان فى ذلك صالح العمل ، إذ أن هذه السلطة التى يمارسها الرئيس تستهدف بالدرجة الأولى حسن سير العمل وانتظامه ، ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة التى تمارس عملها فى نطاق سلطة الرئيس وتحت إشرافه ، وهكذا . . فان السلطة تقترن بالمسئولية ، أى تقترن بالواجب ، فكل حق يقابله واجب ، وفى ذلك يقول الأستاذان « بيترسون وبلاومان Peterson and Plowman » من المعترف به أن كل حق يقترن معه التزام أو واجب

" It is recognized that every right carries with it an associated obligation or duty ".

والالتزام والواجب يعنى المسئولية ، والشعور بالمسئولية يتطلب من صاحبها أن يتوافر فيه عنصر الموافقة أو الاستجابة Compliance or Consent للتعليمات التى تتعلق بواجباته ، والطاعة لها Obedience هذا فضلا عن الإيمان بأن العمل يتم عن طريق الاعتماد على الغير ، الأمر الذى يتحتم معه البعد عن الفردية أو الاستقلال عن الآخرين .

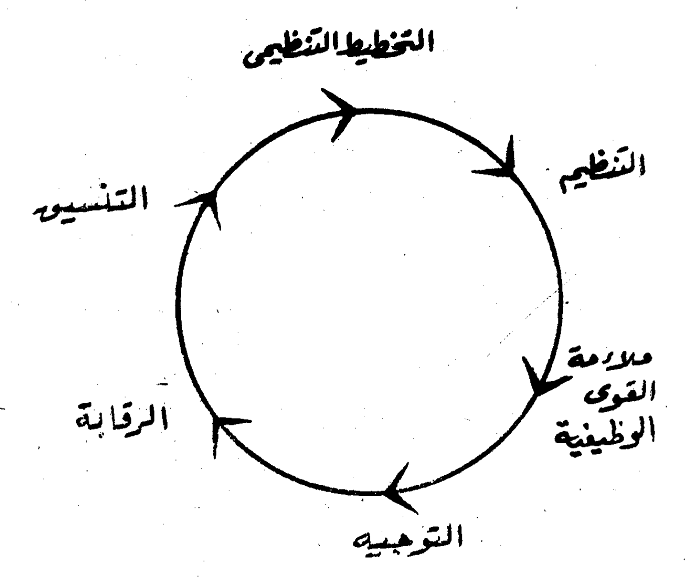
ومن هذا يتضح أنه إذا كانت المسئولية تقترن بالسلطة ، فان هذا يترتب عليه بالضرورة تناسب المسئوليات مع السلطات فى أى عمل من الأعمال ، وفى أى وحدة من الوحدات ، أياً كان نوع النشاط الذى تمارسه ، فالوحدات المختلفة فى حاجة إلى أن تتفهم طبيعة العملية الإدارية وعناصرها حتى تحقق أهدافها بأعلى قدر من الكفاءة . .

ويهمنا أن نوضح قبل أن نتطرق إلى توضيح عناصر الوظيفة الإدارية ، أننا بعد رجوعنا إلى عديد من المراجع فى العلوم الإدارية ، سواء التى صدرت فيما مضى أو التى صدرت نتيجة للفكر الإدارى المعاصر ، والتطبيق الإدارى نتيجة للثورة الإدارية المعاصرة ، أن عناصر الوظيفة الإدارية تتلخص فى . . التخطيط التنظيمى Organization Planning والتنظيم Organization ، والتحقق من ملاءمة القوى العاملة للعمل staffing والتوجيه Direction ، والرقابة Control ، والتنسيق Coordiantion .

ويهمنا أن نوضح قبل أن نشرح هذه العناصر ، هل العملية الإدارية تسير فى تسلسلها وفقاً للترتيب الذى أوردناه ؟ . . أم أنه يمكن تقديم عنصر على عنصر آخر ؟ . . وهل لو حدث ذلك ، فان هذا يعنى إخلالا بالعملية

الإدارية ؟ . . المنطق العلمى يحتم علينا أن نوضح أن هناك فارقاً بين المهمة المطلقة للوظيفة الإدارية عند إسهامها بداءة فى إنشاء أو تكوين مشروع ، أو الإسهام فى القيام بوظيفة الإدارة فى مشروع قائم فعلا . فنى الحالة الأولى ، حالة الإسهام فى إنشاء مشروع ، فان الترتيب الذى أوردناه يعتبر إلى حد كبير ترتيباً منطقياً ومعقولا فى تسلسل الجهود التى تبذل من أجل تحقيق الوظيفة الإدارية على أفضل وجه ممكن . أما فى الحالة الثانية ، وهى حالة الإسهام بالجهد الإدارى فى مشروع قائم فعلا ، فان الأمر يختلف ، وذلك لأن الذى يتولى الوظيفة الإدارية يجد نفسه فى خضم من النشاط الإدارى المتدفق فى المشروع ، وحينئذ تكون المهمة الأولى فى نظره ، كيف يمكن انتهاج الأسلوب الأمثل الذى يمكن عن طريقه تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية للمشروع ، الأمر الذى يتحتم على من يتولى الوظيفة الإدارية القيام بالبحوث والدراسات اللازمة . وما يستخلصه من نتائج ، هو وحده الذى يكون موضع اعتباره فيما يتخذه من قرارات . . فقد يبدأ بعنصر التنظيم . . أو قد يبدأ بتغيير القوى العاملة إذا وجد أنها لا تتوافر فيها المواصفات اللازمة للعمل . . أو قد يجد أن القوى العاملة ينقصها بعض المعرفة والإدراك بجوانب معينة تتصل بعلاقات العمل ، وحينئذ يبدأ بالتوجيه . . وهكذا يجد نفسه فى موقف يتطلب منه أن لا يلتزم بالترتيب الذى أوردناه . . وهو فى هذا محق . . فالعبرة باتخاذ الطريق الأفضل والأسرع نحو تحقيق النتائج .

وعلى أى حال ، فاننا نوجه نظر القارىء إلى أن هناك جدلا بين علماء الإدارة فى هـــذا الموضوع ، الأمر الذى دعى بعض علماء الإدارة المعاصرين إلى توضيح ذلك ، قائلا : « غالباً ما يشغل بعض الزملاء أنفسهم بالترتيب الذى تتم بموجبه الوظيفة الإدارية . . نظرياً ، فان التخطيط يأتى أولا . . ثم التنظيم . . ثم ملاءمة القوى العاملة . . ثم التوجيه . . ثم الرقابة



غالباً مايشغل بعض العلماء أنفسهم بالترتيب الذى تم بموجبه الوظيفة الإدارية . . نظرياً فان التخطيط يأتى أولا ، ثم التنظيم : ثم ملاءمة القوى العاملة ، ثم التوجيه ، ثم الرقابة ثم التنسيق . ولكن عمليا فان المديرين يجدون أنفسهم يمارسون جميع وظائفهم فى الحال .

ولكن منطقياً فان المشروع يسير وفق خطة رئيسية واحدة ، وعملياً فان المديرين يجدون أنفسهم يمارسون جميع وظائفهم فى الحال . . فالخطط الرئيسية يتفرع عنها خطط فرعية . . والخطط القديمة تتطلب تعديلات . . والخطط الجديدة توضع بينما الخطط القديمة قائمة . . وعلى هذا الأساس فانه غير عملى الإصرار على توقيت معين لتتابع الوظائف المختلفة » .

وفيما يلى نورد هذا الرأى :

" Occasionally, sholars concern themselves about the order in which the functions should be undertaken. Theoretically, planning comes first, and organization, staffing, direction, control and coordination follow. But according to this logic, an enterprise carries out only one master plan. In practice, managers find themselves performing all their functions at once. Plans beget subordinate plans, old plans require modifications, and new plans develop while old ones are in effect. Thus it is impractical to insist on a special time sequence for the various functions ".

يتبين لنا مما سبق أن عناصر الوظيفة الإدارية ، عناصر متداخلة ، وأن الظروف المحيطة بالعمل هى التى تفرض على المديرين أسلوب العمل ، ومن أجل ذلك فاننا آثرنا إيضاح هذا مقدماً ، حتى يتفهم القارئ هذه المعانى ويأخذها فى اعتباره عند استعراض هذه العناصر .

الخلاصـــة

من الحقائق التى نوجه اليها انظار الباحثين والدارسين فى علم الادارة أنه يتعذر ايجاد تعريف جامع شامل لعلم الادارة ... بل يلاحظ أن كل عالم من علماء الادارة يحاول أن يجد تعريفا لها من وجهة نظره الخاصة ، ومن ثم نجد تعريفه للادارة يتفق مع وجهة نظره ، وقد اوضحنا ذلك فى عرضنا لتعريف العلماء للادارة ، ثم اقترحنا التعريف التالى : « الادارة تمثل العنصر الشخصى فى حياة المنشاة الذى يعمل على تحقيق اهدافها ، وفى سبيل ذلك تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج باقل الجهـود الممكنة مع مراعاة العامل الانســانى ، وتستعين بالقيادات الحازمة القادرة ، وتطبق جميع عناصر الادارة العلمية من تخطيط وتنظيم وتعيين وتوجيه ورقابة وتنسيق ، وبذلك تكفل للمنشاة نجاحا يرضى عنه أصحابها وعمالها وموظفوها والمجتمع الذى تعمل فيه » .

وقد أوضحنا بعد استعراضنا لكثير من تعريفات العلماء لعلم الادراة أنه ينبغى علينا ان نتقدم خطوة اخرى لنتعرف على طبيعتها .. ولا يمكن ان نصل الى ذلك الا عن طريق تحليل العملية الادارية ذاتها ، آخذين فى الاعتبار اجماع علماء الادارة والمشتغلين والممارسين لها ، أن الادارة ان هى الا قيادة جهود الآخرين ، وان الادارة فى توليها مهمة قيادة جهود الآخرين تلتزم بجوانب متعددة .. تلتزم بحسن توجيههم ، وحسن التوجيه يتطلب التخطيط المسبق لهم .. كما ويتطلب ايضا أن يكون كل فرد من الأفراد يزاول العمل الذى يتناسب مع استعداده ورغباته وقدراته وميوله ، وفى نفس الوقت يتواجد فى المكان المناسب الذى يمكن ان ينساب فيه الجهد المبذول بأيسر أسلوب يمكنه من تحقيق اقصى طاقة انتاجية دون تعب أو عنت او ارهاق ، وهذا بدوره يتطلب حسن التنظيم فاذا كان كل شخص يقوم العمل المناسب ، وفى المكان المـلائم ، فان تدفق العمل قد يترتب عليه زيادة الجهد فى مجال ، ونقص الجهد فى مجال آخر ، مع العلم بان الانتاج

يتطلب صورة تكامل الجهود ، وهذا بدوره لكى يتحقق يتطلب ضرورة تنسيق الجهود حتى يمكن ان تحقق الجماعة الاهداف التى خططت لها ، كما ان الامر يتطلب ايضا ضرورة التاكد من ان كل فرد يسير فى عمله وفقا لحسن التنظيم الموضوع ، وكما هو معروف ، فان الامر لا يمنع من وجود كثير من الحالات التى نرى فيها الاشخاص اما عن قصد .. او غير قصد .. نراهم لا يؤدون الاعمال وفقا للاساليب والاجراءات والتعليمات السابق تعريفهم بها ، وتدريبهم عليها ، فهل نتركهم وشانهم يسيرون فى اعمالهم وفقا لاهوائهم داخل العمل ؟ .. بالطبع كلا .. ان الامر يستلزم الرقابة ، لا بقصد تصيد الخطا .. ولكن بقصد التصحيح وحسن انسياب العمل .

ويمكن القول انه نتيجة لاستعراض الفكر الادارى المعاصر فان عناصر الوظيفة الادارية تتلخص فى التخطيط التنظيمى والتنظيم والتحقق من ملاءمة القوى العاملة للعمل والتوجيه والرقابة والتنسيق .

أسئلة وقضايا للمناقشة

١ – يرى علماء الادارة انه قد يكون من الصعوبة بمكان الوصول الى تعريف كامل شامل لمعنى الادارة .

علق على هـذه العبـارة شارحا بعض النماذج المسـتمدة من كتابات بعض العلماء فى تعريف الادارة .

٢ – اشرح فى دراسة انتقادية رايك الخاص فيما يتعلق بتعريف الادارة على أن توضح رايك الخاص فى أسباب تفضيلك لهذا التعريف .

٣ – يرى بعض علماء الادارة انه من أجل ايجـاد تعريف للادارة فان الأمر ينبغى تحليل العملية الادارية ذاتها – ناقش هذا الراى .

٤ – أشرح فى ايجاز عناصر الوظيفة الادارية مبينا رايك الخاص فى تسلسلها.

الفصل الخامس

التخطيط التنظيمي

التخطيط التنظيمى

Organization Planning

يعتبر التخطيط التنظيمى العنصر الأول من عناصر الإدارة ، ومعناه أن تعد المشروعات خطة تحدد فيها الأهداف القريبة والبعيدة التى تسعى إلى بلوغها والأساليب المحددة لبلوغ هذه الأهداف وهذه الخطة لا تعدو أن تكون برنامجاً عاماً يستعان به فى توجيه السياسات التى ستتبع لتحقيق هذه الأغراض ومن ثم يجب أن تحتوى على مجموعة من التفاصيل القائمة على البحث والدراسة لمختلف الأمور سواء ما يتعلق بالمنشآت المزمع إنشاؤها ، أو بالمنشآت الأخرى التى تشابهها وتقوم بنشاط مماثل لنشاطها فيجب أن تشمل هذه الخطة على مدى توافر الإمكانيات التى تستطيع المنشأة أن تحصل عليها لتبدأ بمزاولة نشاطها ، وعلى التنبؤ بما قد يحتاج إليه فى المستقبل وما يمكنها أن تحصل عليه لمواجهة احتياجات التوسع وما قد يطرأ على السوق من تغيرات .

وهكذا يكون الهدف من التخطيط التنظيمى استخدام أقصى الإمكانيات التى يمكن للمشروعات أن تحصل عليها وتوجهها الوجهة التى تعود بأكبر فائدة ممكنة على أصحابها وعلى مجموع القوى العاملة بها وعلى مجموع الأعضاء المستهلكين .

ومن حيث أن التخطيط التنظيمى يضع السياسات لبلوغ الأهداف القريبة والبعيدة فيجب أن يتصف بالمرونة حتى يمكن تعديل هذه الخطط كلما طرأت ظروف تتطلب هذا التعديل .

ويطلق على مجموع الخطط اللازمة قبل أن تبدأ المشروعات عملها **«التخطيط التنظيمى»** :

ويعرفه Bennett بأنه عبارة عن تحديد أهداف المشروع ، والطرق اللازمة لإرشاد الأشخاص فى قيامهم بنشاطهم لتحقيق هذه الأهداف فى سهولة ويسر .

ويعرفه كذلك Brech بأنه عبارة عن التنبؤ مقدماً بالحاجة إلى إجراء تعديلات فى الهيكل التنظيمى Organization Structure فى ظل التسيرات المحتمل وقوعها فى المنظمة . ثم يستطرد فيذكر أن هذه المهمة ليست يسيرة وليس معناها أن تضع تفصيلا كاملا موضوعياً بمطالب المستقبل المتوقعة ، ولكنها تعنى المراقبة الدائمة لاتجاه الظروف القائمة فى الهيكل التنظيمى ، والتنبؤ على وجه علم بنوع المسئوليات المقترح تعديلها فى الهيكل لتتمشى مع الظروف المتوقعة عند حدوثها ، وهذا التنبؤ فضلا عن أنه يعد إطاراً عاماً للظروف التى قد تجد ويحتمل وقوعها ، فانه يتضمن كذلك الاستعدادات التى تهيأ لهذه الظروف وما ينبغى اتخاذه لمقابلة النواحى الإدارية والفنية المطلوبة .

والتخطيط التنظيمى يتطلب ممن يقومون بتأسيس المشروعات فى المنطقة المزمع إنشاؤها فيها ، التأكد من أن رقم المبيعات المرتقب يمكن من أداء الأعمال بكفاية تامة ، فإن توافر مثل هذه البحوث ضرورى قبل القيام بالإجراءات اللازمة لتأسيس المشروع وقيامه بمختلف أوجه النشاط . وبعد اتخاذ اللازم نحو اختيار الموقع وبعد أن توضع موضع الاعتبار احتمالات التوسع ، ينبغى الاستعداد لكافة الاحتمالات قبل البدء فى نشاط المشروع فإن ذلك أيضاً يعتبر فى غاية الأهمية .

ولعل هذا يوضح لنا ما يقرره بعض العلماء فى إيجاز من أن التخطيط

أساساً إن هو إلا «العملية الرشيدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأية ناحية من نواحى نشاط المشروع » .

" Planning is the rational process of making decisions of any place of enterprise activity ".

كما وأن « بيلى جوتز Billy E. Geotz » عرف التخطيط الإدارى فى كتاب له بعنوان « التخطيط والرقابة الإدارية » . . « عرف التخطيط الإدارى بأنه أساس الاختيار Planning is fundamentaly choosing . كما استطرد قائلا : أن مشكلة التخطيط تبرز فقط عندما تكتشف بدائل لأساليب العمل » . . ولعلنا لا نتعدى الحقيقة حينما نقرر أنه يكاد يكون مستحيلا فى دوائر الأعمال أن يجدوا أمامهم طريقاً واحداً ينبغى عليهم أن يسلكوه من أجل تحقيق أهدافهم . . بل أن التقدم العلمى وتطور المجتمعات ، وتجديد المشروعات أو إنشائها وفقاً لأحدث الأساليب العصرية ، إلى غير ذلك من العوامل يجعل باستمرار أمام رجال الأعمال طرقاً وسبلا مختلفة عليهم أن يتخيروا من بينها وفقاً للنتائج التى تسفر عنها بحوثهم ودراساتهم ، خاصة وأن طبيعة التخطيط Nature of Planning ، تتطلب إجراء بحوث ودراسات تتعلق بأربعة مبادىء أساسية .

(١) تحقيق الأهداف Objectives :

ينبغى على الخطة الرئيسية ، والخطط الفرعية أن تعد بأسلوب علمى بحيث تسهم إسهاماً إيجابياً فى تحقيق الأهداف التى من أجلها أنشئ المشروع ، فالمشروع أنشىء ليبقى ويستمر . . وهذا يتطلب التعاون المثمر البناء بين المجموع الذى يرتبط صالحهم بصالح المشروع .

(ب) أولوية التخطيط Primary of Planning :

أوضحنا أن العملية الإدارية ترتكز على التخطيط التنظيمى ، والتنظيم ، وملاءمة القوى العاملة ، والتوجيه ، والرقابة والتنسيق . كما أوضحنا أن العملية الإدارية مترابطة ومتشابكة بحيث يمكننا القول أن جميع هذه العناصر ترتبط بعضها ببعض ، غير أن مهمة التخطيط لها أولوية بالدرجة الأولى ، وذلك لأن التخطيط يقوم بدور أساسى فيما يتعلق بأفضل الأساليب التى ينبغى اتباعها لتحقيق الأهداف ، وذلك حتى يكون الجهد الجماعى المنظم فى المشروع منتجاً ومثمراً وفعالا .

(ح) شمول التخطيط Pervasiveness of Planning

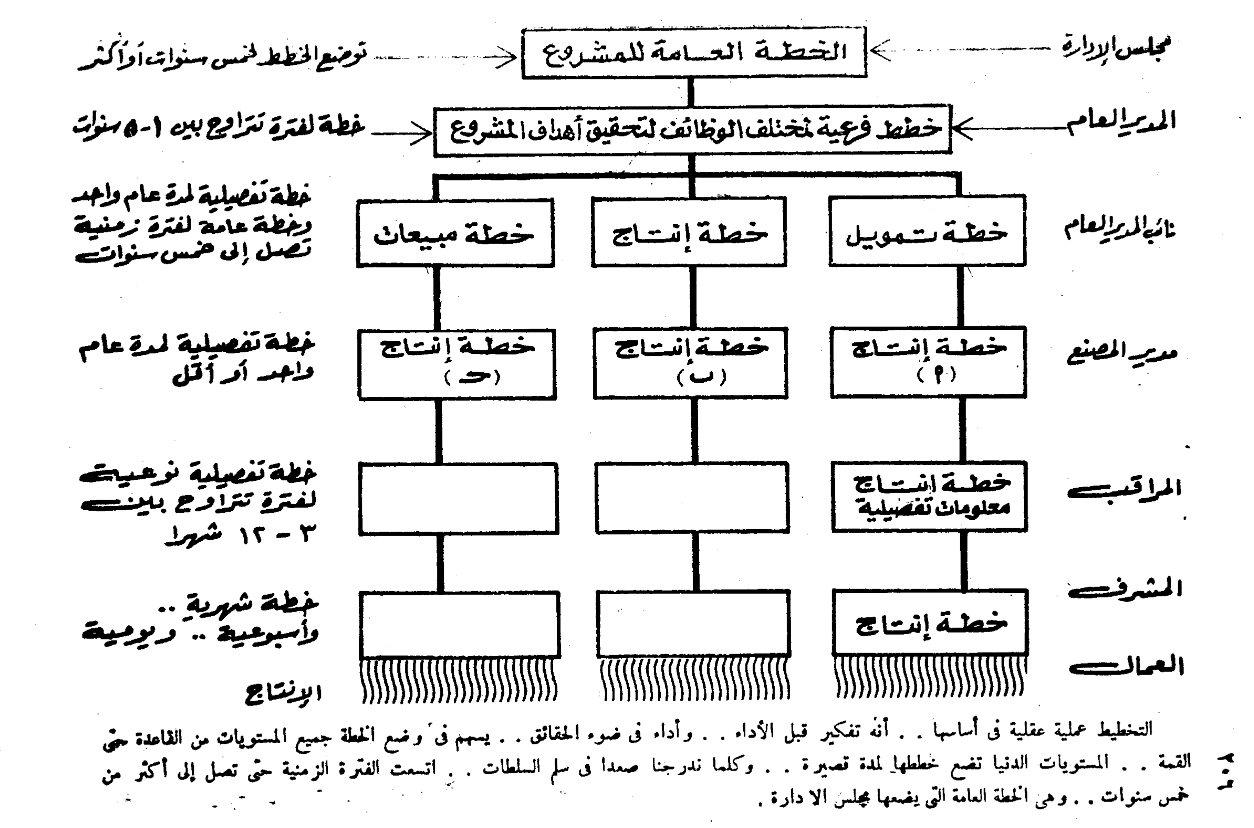
لقد أوضحنا من قبل شمول العملية الإدارية لمختلف العناصر أو الوظائف الإدارية . . فلماذا إذن نعتبر « شمول التخطيط » مبدأ من المبادىء الأساسية لإعداد الخطة ؟ . الحقيقة أننا نفعل ذلك تأكيداً لأهمية التخطيط . . فالتخطيط وظيفة كل مدير Planning is a function of every manager . . غير أن ممارسة المدير لهذه الوظيفة تتفاوت عند التطبيق بالقدر الذى يشغله المدير فى سلم الهيكل الإدارى فى المشروع . . أى بما لديه من سلطات ، وفقاً لطبيعة الخطط والسياسات التى وضعت من الإدارة العليا . ولا يمكن أن يوصف شخص بأنه إدارى حق ، إلا إذا مارس فعلا مهمة التخطيط . . حتى ولو كانت هذه الممارسة فى نطاق ضيق .

(د) كفاءة الخطط : Efficiency of Plans

توصف الخطة بالكفاءة ، إذا تمكنت عند تطبيقها من تحقيق أهدافها بأقل جهد ممكن ، وبتحقيقها نتائج إيجابية تفوق فى قدرها التكاليف التى تحملتها المنشأة Positive gains greater than the costs . .

ويمكن للخطة فى منشأة ما مثلا أن تحقق أهدافها . . غير أنها إذا حققت هذه الأهداف بتكاليف عالية جداً ، أو بتكاليف غير ضرورية ، فانها حتى هذه الحالة لا تتصف بالكفاءة . . إن مبدأ كفاءة الخطة يتضمن ضرورة مراعاة تحقيق التناسب بين المدخلات والمخرجات وفقاً للنسب الإدارية المتعارف عليها فى هذا الشأن .

من ذلك يتضح أهمية الخطة . . وأهمية التخطيط . . أنه يعمق مفهوم الأهداف التى من أجلها أنشئ المشروع . . وذلك عن طريق الدراسات التحليلية العلمية التى توضح مشروعية الهدف . . ويتأكد توضيح مشروعية هذا الهدف سواء فى الخطة العامة . . أو الخطط الفرعية . . وكذلك يوضح التخطيط أساليب الأداء . . كالإجراءات والطرق والقواعد والبرامج والميزانيات التقديرية ، كما تؤيد الخطط فى كثير من الحالات بموازنات تخطيطية مختلفة لتدبير المال اللازم والإنفاق الرأسمالى والمصروفات والإيرادات . . الخ . . كذلك توضح الخطط طبيعة العلاقات التى ينبغى أن تسود المشروع سواء فى ذلك علاقاته الداخلية أو علاقاته الخارجية . . كعلاقاته بمنطقة العمل التى يتواجد فيها ، أو علاقته مع المجتمع ككل ، خاصة وأن المشروع يعتمد فى بقائه على رضاء المجتمع ككل . . وفى بعض الأحيان يعتمد المشروع على المجتمع الخارجى الدولى . . وهذا يتطلب منه جهداً أكبر فى إعداد الخطة التى ينبغى أن توضع فى إطار عامل المرونة الذى ييسر تعديل الخطة وفقاً للظروف الطارئة التى قد تجد . . هذا فضلا عن توضيح المراحل فى التنفيذ . . بمعنى تحديد التوقيت الزمنى الذى تنفذ فيه كل مرحلة ، وهذا يدفعنا إلى أن نركز على أهمية وضوح الأسس التى بنيت عليها الخطة . . ينبغى أن تكون هذه الأسس واضحة ومفهومة لجميع الذين أسهموا فى وضعها ، وبالتالى لجميع الذين يسهمون فى تنفيذها . . إن فهم هذه الأسس ، وفهم التفصيلات



التخطيط عملية عقلية فى أساسها . . أنه تفكير قبل الأداء . . وأداء فى ضوء الحقائق . . يسهم فى وضع الخطة جميع المستويات من القاعدة حتى القمة . . المستويات الدنيا تضع خططها لمدة قصيرة . . وكلما ندرجنا صعدا فى سلم السلطات . . اتسعت الفترة الزمنية حتى تصل إلى أكثر من خمس سنوات . . وهى الخطة العامة التى يضعها مجلس الادارة .

تساعد الإدارة على القيام بمهام الرقابة ، وتحقيق التنسيق بين أوجه النشاط المختلف الذى يزاوله المشروع .

ولعل هذه المعانى السابقة يتضمنها إلى حد كبير التعريف الآتى للتخطيط الذى أورده الأستاذان « هايمان وهيلجرت – Haiman & Hilgert » حيث يعرفان التخطيط بأنه « الوظيفة الإدارية التى تتضمن تقرير ما يجب عمله مقدماً . . فالتخطيط يتضمن تقرير الأهداف ، والسياسات ، والإجراءات وغير ذلك من الخطط التى يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة . . ويتطلب التخطيط أن يفكر المدير فى مختلف البدائل للسبل المتاحة له ، ويستند إلى تجميع وتبويب البيانات والمعلومات وفقاً لما يتطلبه موقف اتخاذ القرار . والتخطيط عمل عقلى ، فهو بالدرجة الأولى ذهنى فى طبيعته . . فالتخطيط يعنى التفكير قبل العمل . . إنه يتطلع إلى الأمام . . ويعد نفسه للمستقبل . . ويمهد الطريق مقدماً للإتجاه الواجب السير فيه . . أنه يفكر فيما ينبغى أن تكون عليه الوظيفة ، وكيفية أدائها » .

وفيما يلى نورد تعريفهما :

" Planning is that managerial function which consists of determining in advance what should be done. It consists of determining the goals, policies, procedures, and other plans needed to achieve the objectives of an organization. In planning, the manager contemplates various alternative courses which are available to him. It includes collecting and sorting out data and information from numerous sources as required by a decision-making situation. Planning is mental work ; it is primarily intellectual in nature. Planning means to think before acting ; is looking ahead and preparing for the future ; laying out in advance the road to be followed ; thinking about what and how the job should be done.

ولعل من المناسب أن نوضح رأى « نورمان ف . دفنى » فى الوظيفة التخطيطية فى المنشات . . فهو يقول :

« لقد كان التخطيط دائماً إحدى الوظائف الرئيسية للادارة التنفيذية طبقاً للمدرسة الكلاسيكية فى الإدارة ، ويقول « أرفيك » أن التخطيط عملية عقلية فى أساسها ، وميل ذهنى إلى أداء الأشياء بطريقة منمقة . . فالتخطيط تفكير قبل الأداء ، وأداء فى ضوء الحقائق لا التخمين » .

« والتخطيط غالباً ما يكون روتينياً فى المستويات الدنيا فى المنشأة ، فالقرارات التى تتخذ على هذه المستويات تتعلق بمدة قصيرة من الزمن ، كما أن فاعليتها محدودة فى نطاق ضيق ، وأهدافها مباشرة ويسهل التعرف عليها » .

ثم يستطرد قائلا :

« إن أقوى صفات المنشأة هو اتجاهها اتجاهاً رئيسياً نحو هدف محدد . . ونقطة البداية فى تحليل أى نظام اجتماعى هى مفاهيم أو نماذج القيم ، لأن هذه النماذج هى التى تحدد الاتجاه الأساسى للمنشأة ، والتى تعمل كمرشد لنشاط العاملين فيها . أن الهدف الرئيسى فى المنشأة هو إنتاج نوع أو آخر من القيم الاقتصادية — سلع أو خدمات — وهذا الهدف له الأفضلية على الأهداف أو المصالح الأخرى . . وبالرغم من أن المال هو المقياس العام والرمز للنجاح ، إلا أن تحقيق الربح ليس بوظيفة تؤدى نيابة عن المجتمع . . وعند مناقشة التخطيط يكون اهتمامنا موجهاً إلى التنظيم الذى يعنى التعديل الكلى للمنشأة ولأهدافها » .

« ثم يرى أخيراً أنه من المهم الحصول على أشخاص على رأس المنشأة تتوافر لديهم « النظرة التخطيطية » . . ونظراً لأن أعضاء المستويات الإدارية الدنيا هم الذين يكونون همزات الوصل فى جهاز الاتصال بالمنشأة . . فان لهذه

« النظرة التخطيطية » أهميتها هنا أيضاً لأنها ستؤثر على كمية المعلومات التى تستبعد إلى خارج المنشأة أو التى لا يتم فهمها قبل أن تنقل بصفة نهائية إلى المختصين . . وعلى هذا قد يكون من المفيد أن يتوافر لجميع أفراد فريق الإدارة درجة من المقدرة تزيد على المتوسط على الأقل » .

ويمكن استخدام اختبارات نفسانية معينة عند القيام بالانتقاء المبدئى . . وليس هناك شك فى أن عملية التخطيط تتطلب توافر القدرة على التسبب أو التعليل . . وطبيعى أن هناك شروطاً أخرى تتطلبها المقدرة التخطيطية ، فالشخص ذو العقل المثقف وذو النظام الفكرى الراسخ يكون أكثر حساسية لدوافع لا تجد قبولا من الآخرين على أنها مؤشرات ، كما أن هذا الشخص يكون أكثر قدرة من غيره على تجميع أو استكمال إدراكه . . والخبرة فى ظل بيئة معينة ، المصحوبة بالمعرفة الفنية ، تمكن الناس من التخطيط بفاعلية أكثر من تلك البيئة . . فى المواقف التخطيطية التى تختص بمسائل العلاقات الإنسانية ليس هناك جدال فى أن القدرة على تصور وتفهم متاعب الآخرين تعتبر عاملا هاماً . . ولكن المبالغة فى تأكيد أهمية هذا العامل يمكن أن تؤدى إلى رفع الرجل الذى يقوم بتوجيه الآخرين إلى أعلى مستويات المنشأة . . إن هذا النوع من الأشخاص يعنى بمسائل العلاقات الإنسانية أكثر من المشاكل الفنية والذهنية للتخطيط الطويل المدى بالرغم من أنه قد يملك القدرة على التنبؤ باثار الخطط التى يضعها على العلاقات الإنسانية .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه ينبغى أن يؤخذ فى الاعتبار أن تأمين الحصول على النتائج المتوقعة عن أحداث تكون فى المستقبل نادراً ما تكون أكيدة ، وكلما كانت النتائج متوقعة عن أحداث يقدر أن تتم على فترات بعيدة ، كلما كان ضمان تحقيقها أقل . وقد يستشعر مدير المنشأة ضمان تحقيق عديد من العناصر خلال شهر فى حدود مستويات معينة كالطلبات

والتكاليف والطاقة الإنتاجية وجداول الإنتاج والمتوافر من السيولة النقدية أوغير ذلك من العوامل المحيطة بالمنشأة . .. غير أنه ينبغى أن يؤخذ فى الاعتبار أن هناك احتمال أن يحدث حريق ، أو حدوث إضراب غير متوقع ، أو أن يلغى أحد كبار العملاء طلبياته ، الأمر الذى يؤثر على دقة النتائج المتوقعة . ويلاحظ أنه يصعب وقوع مثل هذه الأحداث فى الأمد القصير ، وعلى أى حال فإنه كلما طالت الفترة التى يخطط لها المدير مستقبلا ، تضاءل تأمين تحقيق الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنشأة . . . وكلما ازداد عدم التأكد . . . ازداد تبعاً لذلك أهمية التعرف على الحلول البديلة ، كما وأن سلامة أى قرار تصبح بالضرورة أقل ضماناً » .

وفيما يلى النص :

But future events are seldom very certain, and the farther in the future the results of a decision must be considered, the less the certainty. Thus a business executive may feel quite certain that within the next month orders, costs, productive capacity, scheduled output, cash availability, and other factors of the business environment will be at a given level. Perhaps a fire, an unforeseen strike, or an order cancellation by a major customer may affect the actuality of these events, but in the short period this is unlikely. However, as the period for which this manager plans in advance becomes larger, the certainty of the internal and external business environment diminishes rapidly. With increased uncertainty, the possible alternatives of action become greater, and the right-ness of any decision necessarily becomes less sure.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أيضاً أن البعض يرى أن هناك اتجاهاً فى بعض دوائر الأعمال من المديرين . . . هذا الاتجاه بدفعهم إلى أن يوجهوا التخطيط نحو ما يضمن لهم بقائهم فى مراكزهم ، وعدم استبدالهم بغيرهم ، وهم من أجل ذلك لا يعملون على توسيع المنشآت وتنميتها ، اعتقاداً منهم أن

هذا قد يحمل المستويات المسئولة عن الشركة إلى أن تفكر فى تعيين غيرهم ممن تتوافر فيهم الكفاءة التى تمكنهم من إدارة الأعمال وفقاً للظروف الجديدة . .

. . . ويقدر البعض « أن دافع استمرار بقاء المديرين فى مراكزهم التى هم فيها . . . . مثل هذا الدافع واسع الانتشار فى دوائر الأعمال . . . وأن هذا الدافع ليس قاصراً على الأشخاص الذين يشغلون المستويات العليا . . . بل يمتد إلى الكثيرين من رؤساء الإدارات الذين يوجهون نشاط إدارتهم نحو هدف استمرار بقائهم فى مراكزهم كمديرين . . . إن الشخص منهم يقول . . لم المخاطرة ؟ . . . . إننى أرغب فى البقاء كرئيس لهذه الشركة . . » .

وفيما يلى النص :

The motivation of management security is probably more widespread in business. This motivation is not limited to persons at the top of businness. Many department heads direct the energies of their departments toward the objective of maintaining their positions as managers. Why take a chance ? I like being president of this company.

وأخيراً فانه مما لا شك فيه أننا نتفق فى الرأى مع هؤلاء الذين يرون ضرورة اليقظة المستمرة ، ومتابعة الأحداث ، وملاءمة الخطط بحيث تساير هذه الأحداث . . . فالبعض يشبهون الذى يخطط « بربان السفينة » . . . فكما أن ربان السفينة عليه باستمرار أن يتعرف على طريقة ، وأن يراجع خططه ليتأكد من أنها تحقق له هدفه من السير فى هذا الطريق . . . فكذلك توجد حقيقة أساسية تتعلق بالتخطيط . . . فالتخطيط الفعال يتطلب المراجعة المستمرة للخطط ، وإجراء التغييرات الواجبة بالنسبة لأحداث وتنبؤات المستقبل ، لكى تحتفظ الخطط بسلامتها نحو تحقيق الهدف المرجو .

وفيما يلى النص :

Like the navigator, continually checks his course and revises his plans to meet the goals desired. Thus another fundamental truth related to planning change is that effective planning requires continual checking on events and forecast and the redrawing of plans to maintain a course toward a desired goal.

ومما لا شك فيه ان اليقظة المستمرة ومراجعة الخطط عنصرين هامين واجبى التطبيق على جميع انواع الخطط،سواء اكانت طويلة الأجل ، او متوسطة الأجل ، أو قصيرة .. فينبغى دائما على المنشآت ان تاخذ فى اعتبارها الفترة الزمنية المقدرة لتحقيق اهدافها ، سواء فيما يتعلق بالتوسع او التنمية او حل المشكلات . ومن بين الموضوعات التى تهتم بها ، الموضوعات المتعلقة باسس المواد الخام ، ومصادر المياه ، والتركيب السكانى فى المنطقة ، والقدرة الشرائية ، والاعداد التاهيلى للكوادر المطلوبةللتشييد والتشغيل والادارة ، وجميع المشكلات المرتبطة بهذا الموضوع .

كما وينبغى ملاحظة ان اعداد اى خطة يتطلب بالدرجة الأولى الالمام بالتطور السابق ، ومعرفة الحالة الراهنة معرفة جيدة .. ولهذا فان اول خطوة فىالعمليات التخطيطية هى القيام بتجميعالاحصائيات الدقيقة ، ثم تبويبها وتصنيفها وتحليلها ، وكذلك معرفة اتجاهات التطور ، وبشكل خاص فيما يتعلق بالتطور التكنيكى وطلب المستهلكين وعدد السكان وتركيبهم الجنسى وعمرهم الزمنى ، فمن خصائص التخطيط العلمى ان يتطلب من المعرفة الاكثر شمولا للحاضر ، واستنادا عليها فى صياغة التوقعات التنبؤية للتطور المقبل .

الخلاصـــة

يعتبر التخطيط التنظيمى العنصر الاول من عناصر الادارة ، ومعنـاه ان تعد المشروعات خطة تحدد فيها الاهداف القريبة والبعيدة التى تسعى الى بلوغها والاساليب المحددة لبلوغ هذه الاهداف وهذه الخطة لا تعدو ان تكون برنامجا عاما يستعان به فى توجيه السياسات التى ستتبع لتحقيق هذه الاغراض ، ومن ثم يجب ان تحتوى على مجموعة من التفاصيل القائمة على البحث والدراسة لمختلف الامور سـواء ما يتعلق بالمنشـآت المزمع انشاؤها ، او بالمنشآت الاخرى التى تشابهها وتقوم بنشاط مماثل لنشاطها، فيجب ان تشمل هذه الخطة على مدى توافر الامكانيات التى تستطيع المنشاة ان تحصل عليها لتبدا بمزاولة نشاطها وعلى التنبؤ بما قد تحتاج اليـه فى المستقبل وما يمكنها ان تحصل عليه لمواجهة احتياجات التوسـع وما قـد يطرا على السوق من تغيرات .. ولعلنا لا نتعدى الحقيقة حينمـا نقرر انه يكاد يكون مستحيلا فى دوائر الاعمال ان يجدوا امامهم طريقا واحد ينبغى عليهم ان يسلكوه من اجل تحقيق اهدافهم .. بل ان التقدم العلمى وتطور المجتمعات ، وتجديد المشروعات او انشائها وفقا لاحدث الاساليب العصرية، الى غير ذلك من العوامل يجعل باستمرار امام رجال الاعمال طرقا وسـبلا مختلفة عليهم ان يتخيروا من بينها وفقا للنتائج التى سـفر عنها بحوثهم ودراساتهم ، خاصة وان طبيعة التخطيط ، تتطلب اجراء بحوث ودراسات تتعلق بمبادىء اساسية .

ولقد كان التخطيط دائما احدى الوظائف الرئيسية للادارة التنفيذية طبقا للمدرسة الكلاسيكية فى الادارة ، ويقول علمـاء الادارة ان التخطيط عملية عقلية فى اساسها ، وميل ذهنى الى اداء الاشـياء بطريقة منمقة .. فالتخطيط تفكير قبل الأداء ، واداء فى ضوء الحقائق لا التخمين .

والتخطيط غالبا ما يكون روتينيا فى المستويات الدنيا فى المنشـاة ، فالقرارات التى تتخذ على هذه المستويات تتعلق بمدة قصيرة من الزمن ، كما أن فاعليتها محدودة فى نطاق ضيق ، وأهدافها مباشرة ويسهل التعرف عليها .. ومن المهم الحصول على اشخاص على رأس المنشاة تتوافر لديهم « النظرة التخطيطية » .

أسئلة وقضايا للمناقشة

١ ـ اشرح معنى اصطلاح «التخطيط التنظيمى» موضحا اهدافه ، وآراء علماء الادارة فى تعريفه .

٢ ـ اشرح المبادىء الأساسية التى تتعلق بطبيعة التخطيط .

٣ ـ يرى علماء الادارة أن التخطيط عملية عقلية فى أساسها ، ويسهم فى وضع الخطة جميع المستويات من القاعدة حتى القمة .

علق على هذه العبارة ، شارحا مدى اسهام جميع المستويات الادارية فى وضع الخطة .

٤ ـ اشرح رأى عالم الادارة « بريك » فى التخطيط كعنصر من عناصر العملية الادارية .

٥ ـ لماذا يعتبر « شمول التخطيط » مبدأ من المبادىء الأساسية لاعداد الخطة ؟

٦ ـ يرى علماء الادارة أن هناك اتجاه فى بعض دوائر الأعمال الى أن يعمل المديرون الى توجيه التخطيط بحيث يضمن لهم بقائهم فى مراكزهم . ناقش هذه العبارة .

الفصل السادس

التنظيم

التنظيم

ORGANIZATION

يعتبر عنصر التنظيم العنصر الثانى من عناصر الإدارة ، ويبرز التنظيم إلى الوجود إذا ضم إثنان أو أكثر مواهبهم ومواردهم لتحقيق هدف مشترك وهناك اصطلاح شائع يعرف التنظيم بأنه عبارة عن الأشخاص .

وعلى هذا الأساس يعتبر الازدحام نوعاً من التنظيم الردىء .

وأعتقد أن هذا الاصطلاح يعنى التنظيم الاجتماعى ويعرفه بأنه الأشخاص فى علاقة بعضهم ببعض ، ولا يعنى التنظيم بالمعنى العلمى الذى تهدف إليه مختلف المنشآت والمؤسسات . ولو فهمنا التنظيم فى ضوء مدلوله العربى لوجدنا فيه ما يهدف إليه التعاون ، فانه مشتق من كلمة « النظام » ومعناها السلك الذى يوضع فيه حبات العقد لتكون متناسقة متوافقة جميلة ، ثم استعمل اللفظ فى القوانين والمبادىء التى يقوم عليها تنسيق المجتمع أو الجمعية وكل ما يحقق التناسق والتوافق يطلق عليه تنظيم .

تعريف التنظيم :

ويعرف Ralph Davis التنظيم الجيد بأنه عبارة عن تعاون أى مجموعة من الأشخاص ، سواء أكانت صغيرة أم كبيرة ، تحت قيادة رشيدة بحيث تحدوهم رغبة أكيدة فى تحقيق الأهداف الاقتصادية المشتركة ، مع قدر كاف من العناية بالعمل الإنسانى .

وعندى أن التنظيم الجيد يحتاج إلى أكثر من القيادة الرشيدة ، والرغبة

الأكيدة من الأشخاص الذين يعملون تحت هذه القيادة فى تحقيق الأهداف الاقتصادية المشتركة . فانه يجب أن تكون هناك سياسات موضوعة تيسر للقيادة الرشيدة أداء عملها ، وتمكنها من استخدام الكفايات العامة اللازمة للمنشأة ، ولا بد كذلك من مقاييس توضح طرق أداء الأعمال بأكبر قدر ممكن من الكفاية ، كما أنه لا بد من وجود وسائل فعالة للرقابة الإنسانية داخل المنشأة ، والعلاقات العامة بين المنشأة وغيرها من الأفراد والجماعات والهيئات التى تعمل فى المنطقة التى تزاول نشاطها فيها . . فان وظيفة التنظيم أن يضع مقدماً القواعد الأساسية اللازمة لتنفيذ الأهداف المقررة ، وهذه القواعد يجب أن توضع عن طريق خطة تنظيمية موضوعة ، أو خطط أخرى مساعدة .

وقد ذكر Reiley, Mooney أن أى تنظيم لا يعتبر شيئاً إذا لم تقم به مجموعة من الأشخاص ، يربط بعضهم ببعض مصالح مشتركة ، ويعملون سوياً لتحقيق غرض عام . فاذا لم يتضمن التنظيم مثل هذا الغرض ، بدا متناقضاً مع نفسه .

وهذا التعريف يعتبر تعريفاً عاماً ، لا يحدد المفهوم الاصطلاحى للتنظيم الجيد ، وهو ما أعتقد أنه الهدف الذى تسعى إلى بلوغه جميع المنشآت ونجد أن Mooney عندما انفرد بكتابة مؤلفه فيما بعد عرف التنظيم بعبارة أخرى – فقال – أن التنظيم يشير إلى أكثر من كونه الإطار للبنيان الذى تقوم عليه المنظمة Frame of the Edifice يشير إلى أنه البناء الكامل بجمع وظائفه المترابطة كما يبدو أثناء العمل . وهو بالنسبة للوحدة المنظمة Organized Unit بمثابة خفقات القلب وضرباته ومسرى الدم ، به تتنفس ، وعليه تتوقف حركتها الحيوية . وهو يشير إلى تناسق جميع هذه العوامل فى تعاونها على تحقيق الهدف المشترك .

ويلاحظ على هذا التعريف أنه لم يوضح العناصر اللازمة لتكوين البناء التنظيمى الجيد الذى ينهض بوضع السياسات الموضحة للعلاقات داخل المنشأة وخارجها ، وتحديد المسئوليات والسلطات للوظائف المختلفة ، وكيفية أداء هذه المسئوليات واستخدام هذه السلطات ، وقياس النتائج ، وإيجاد الرقابة الفعالة التى تضع يدها على الانحرافات فى حين وقوعها لتضمن إدارة العمل بأعلى قدر من الكفاية .

وقد عرف Davis التنظيم ، بأنه أى مجموعة من الأشخاص ، سواء أكانت صغيرة أو كبيرة ، تتعاون بصورة فعالة على تدبير موارد هاالاقتصادية لتحقيق غرض مشترك تحت قيادة موحدة ، وهذه القيادة قد تتصف بالجودة أو الرداءة أو عدم الاكتراث Indifferent ومن ثم يتأثر التنظيم بصفة من هذه الصفات ، بل الغالب الكثير أن تحدد صفة القيادة نوع التنظيم .

وأرى أن صفة القيادة وحدها لا تعتبر كافية فى تحديد نوع التنظيم ، ذلك لأنه من المعروف أن القيادة تسير فى عملها طبقاً للنظم الموضوعة لتحقيق أهداف المنشأة ، وعلى قدر ما تتوافر عناصر النجاح فى هذه النظم الموضوعة يكون تحديد نوع التنظيم . فان التنظيم يشمل — فيما يشمل — وضع القواعد المثلى لاختيار القادة ، كما يشمل وضع وسائل الرقابة التى تضمن سلامة الأداء والبعد عن الانحرافات . فاذا فرض أن القيادة تراخت فى تنفيذ النظم الموضوعة ، فإن الرقابة تستطيع أن تكشف ذلك فى حينه . ومعنى هذا أن أمر تقويم الإدارة بالوسائل المناسبة لمصلحة العمل يقع على عاتق الإدارة العليا والإدارة العامة طبقاً للسلطات المخولة لكل منهما ، ومعنى هذا أيضاً أن صفة القيادة وحدها لا يتحدد بها نوع التنظيم .

ويعرف Miller التنظيم كذلك « بأنه مجموعة مرتبة مدربة من أشخاص

للقيام بعمل مشترك بحيث يفهم بعضهم بعضاً عن طريق اشتراكهم جميعاً في استقاء معلومات معينة ، ، وبحيث تربطهم وحدة العزيمة والمصلحة ، وبحيث يظهر ذلك في استعدادهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم .

وقد أهمل هذا التعريف الرقابة على العمل للتعرف على مدى الكفاية في أدائه ، كما أهمل عنصر التنسيق مع ضرورته في جميع مراحل عمل المنظمات . هذا إلى أنه أغفل جانباً مهماً آخر من جوانب التنظيم وهو وضع السياسات التي توضح طبيعة العلاقة بين المنظمة والمجتمع الذي تعمل فيه مع أن ذلك يعتبر الأساس الذي تقوم عليه إدارة العلاقات العامة .

ويعرف الأستاذ الدكتور محمد عبد العزيز عبد الكريم التنظيم « بأنه عبارة عن تكوين مجموعة مرتبة ومتناسقة من أجزاء أو أعضاء توجد بينهما علاقة مشتركة ، أو تعمل لغرض واحد أو يتبع بعضها البعض حتى يمكنها أن تعمل عملا مشتركاً بأقل احتكاك ودون تنافر وبانسجام تام للوصول إلى الغرض من تكوين هذه المجموعة » .

وإذا كان لنا أن نفاضل بين تعريف وآخر ، فانني أقترح التعريف الآتي للتنظيم .

« التنظيم هو العمل على إيجاد حالة توازن في المشروع ، وذلك عن طريق تحديد أهدافه ، وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام . . وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع بيان السلطات المخولة لها ومسئولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات مع إيجاد وسائل فعالة للرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات في حينها والمبادرة إلى تقويمها » .

ويكاد يجمع علماء التنظيم والإدارة ، على أن التنظيم هو الإطار العام الذي تتم من خلاله الإدارة . . وهذا يعني أن التنظيم ليس هدفاً في ذاته . . .

وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية . . أنه أداة لتحقيق هدف . . الأمر الذى يتحتم معه أن يتضمن مختلف العلاقات وتحديد الأساليب التى تؤدى بها مختلف أوجه النشاط . . والأسلوب الأمثل لاتصالات العمل . . بحيث يتحقق التجاوب والتناسق بين مختلف أجزاء المشروع ، وهناك من ينظر إلى التنظيم على أساس أنه جزء من نماذج القيادة والسلطة فى إطار المجتمع الذى يعمل فيه ، وأن هناك صلة بين المجتمع وتنظيماته . . وعلى هذا الأساس فانمايحدث فى التنظيم الرسمى القائم تنعكس آثاره على مجموع القوى العاملة فيه . . الأمر الذى ينبغى أن يتنبه له المسئولون عن أى مشروع . . عن طريق أحكام التنظيم ، بحيث لا يوجد فيه أى عثرة من العثرات التى تسمح للقوى العاملة بأن لا يكونوا على فهم وإدراك كامل بالمشروع وأهدافه . . وبما يسمح بوجود ترابط وتكامل بين جميع الجهود المبذولة ، ويهمنا أن نوضح لماذا نؤكد على ذلك ؟ . . إن طبيعة الإنسان التى تتميز بالاختلافات الفردية بين البشر ، كالطول واللون والوزن . . كذلك الميول والاستعدادات والرغبات والقدرات والأمزجة . . كل هذا من شأنه أن يسمح بايجاد نوع من العلاقات الخاصة داخل المشروع بين بعض الأفراد بعضهم وبعض ، بحيث ينتشر بين القوى العاملة أن هناك مجموعة معينة تتميز بوجود علاقات خاصة بينها ، وأن هذه المجموعة أكثر ترابطاً فيما بينها ، بحيث يمكن أن تتأثر اتجاهاتها نتيجة لأى تفكير غالب عليها . . وهذا ما ينبغى على التنظيم أن يهتم به ويراعيه . . لأن معنى هذا حدوث تنظيم غير رسمى داخل التنظيم الرسمى فى المشروع . . والتنظيم الرسمى يسعى إلى أن تكون أهداف هذه التنظيمات غير الرسمية فى حالة حدوثها ، تسير فى نفس الطريق المرسوم الذى يحقق أهداف المشروع بأسره . . وإلا حدث الاحتكاك وسوء الفهم والتنازع الخفى على سلطة القيادة بحيث يترتب على ذلك تعدد فى القيادة . . قيادة رسمية معلنة . . وقيادة غير

معلنة خلفها الظروف الاجتماعية التى قربت بين فريق أعضاء الجماعة الخاصة التى يطلق عليها فى التنظيم « تنظيم غير رسمى » ولا شك أن هذا تكون له أسوأ الآثار على تحقيق أهداف المشروع . . ولك أن تتصور مدى الضغوط . والتوترات . . والشعور بالكراهية المتبادلة . . وما يترتب على ذلك من آثار نفسية نتيجة للشعور بعدم الاستقرار الوظيفى الذى يعتبر عنصراً من أهم عناصر الإنتاج وتحقيق الأهداف . . الأمر الذى يجعل القوى العاملة تنظر إلى المستقبل بعين الريبة والشك . . فاذا حدث هذا . . فمما لا شك فيه أننا نتصور مقدماً مدى ما سيكون عليه سلوك الأفراد تجاه الإدارة .. وتجاه المشروع الذى يعملون فيه بالذات .. هذا بالإضافة إلى سلوك القوى العاملة نفسها تجاه بعضها البعض.. ومدى التعارض الذى يحدث بينها نتيجة لسوء الإدراك أو سوء الفهم . . كل فريق يتهم الفريق الآخر !! . . هذه الاتهامات تخلق أنواعاً متباينة من السلوك، قد يؤدى إلى أن يتحفز كل فريق بالآخر . . أو بعض الأفراد بعضهم لبعض.. شعور بالعداء بين فريقين ، يتطلب التنظيم السليم أن يتعاون كل مع الآخر من أجل تحقيق أهداف المشروع .. كل هذا يجعلنا نضع نصب أعيننا أهمية الاهتمام بسلوك الأفراد داخل المشروع ، ونبذل أقصى طاقاتنا وإمكانياتنا لكى ينساب سلوك هؤلاء الأفراد فى قنوات من السلوك الذى تربط الجميع بعضهم ببعض وتجعلهم يتعاونون فى سبيل تحقيق أهداف المشروع . . ومما لا شك فيه أنه مما ييسر أمر ذلك ، الاختيار الأمثل لجميع القوى العاملة التى تعمل فى المشروع ، بحيث تتوافر فيها المواصفات والقدرات المناسبة وفقاً لمتطلبات الإدارة العلمية ، والتنظيم الجيد الذى ينبغى على المنظمين أن يهتموا به ويحققوه ويتطلب منهم ذلك أن يسايروا كل جديد فى ميادين العلوم الإنسانية .

الخلاصــة

يعتبر عنصر التنظيم العنصر الثانى من عناصر الادارة ، ويبرز التنظيم الى الوجود اذا ضم اثنان او اكثر مواهبهم ومواردهم لتحقيق هـدف مشترك وهناك اصطلاح شائع يعرف التنظيم بانه عبارة عن الاشخاص .

ويكاد يجمع علماء التنظيم والادارة ، على أن التنظيم هو الاطـار العام الذى تتم من خلاله الادارة ... وهذا يعنى أن التنظيم ليس هدفا فى ذاته ... وانما هو وسـيلة لتحقيق غاية ... أنـه أداة لتحقـيق هدف ... الأمر الذى يتحتم معه أن يتضمن مختلف العلاقات وتحديد الأساليب التى تؤدى بها مختلف أوجه النشاط ... والأسلوب الأمثـل لاتصالات العمل ... بحيث يتحقق التجاوب والتناسق بين مختلف أجزاء المشروع ، وهناك من ينظر الى التنظيم على اساس انه جزء من نماذج القيادة والسلطة فى اطار المجتمع الذى يعمل فيه وأن هنـاك صلة بين المجتمع وتنظيماته ، وعلى هذا الأساس فان ما يحدث فى التنظيم الرسمى القائم تنعكس آثاره على مجموع القوى العاملة فيه ... والتنظيم الرسمى يسعى الى أن تكون أهداف هذه التنظيمات غير الرسمية فى حالة حدوثها ، تسير فى نفس الطريق الذى يحقق أهداف المشروع بأسره ... والا حدث الاحتكاك وسوء الفهم والتنازع الخفى على سلطة القيادة بحيث يترتب على ذلك تعدد فى القيادة ... قيادة رسمية معلنة ... وقيادة غير معلنة خلفتها الظروف الاجتماعية التى قربت بين فريق أعضاء الجماعة الخاصة التى يطلق عليها فى التنظيم « تنظيم غير رسمى » ولا شك أن هذا تكون له اسوأ الآثار على تحقيق اهداف المشروع ... ولك أن تتصـور مدى الضغوط .. والتوترات .. والشعور بالكراهية المتبادلة .. وما يترتب على ذلك من آثار نفسية نتيجة للشعور بعدم الاستقرار الوظيفى الذى يعتبر عنصرا من أهم عناصر الانتاج وتحقيق الأهداف .

اننا نوجه النظر الى أن التنظيم على جانب كبير من الأهمية ، فيما يتعلق بتحقيق العملية الادارية على الوجه الأمثل ... الأمر الذى يتحتم معه دراسة موضوع التنظيم بعناية فائقة ، وهناك من يرى أنه توجد على أى حال اعتبارات اضافية تجعل دراسة هذا الموضوع ذو أهمية خاصة للدراسة بالنسبة لطلبة الكليات فى عالم اليوم ... وبعد التخرج فان هناك احتمال بالنسبة للطالب ليس فقط ان يعمل فى منظمة ... بل ان آجلا أو عاجلا ، فانه سيصل الى مراكز سيصبح فيها مسئولا عن توجيه المنظمة ، والتخطيط لها .

أسئلة وقضـايا للمناقشة

ـ ما الذى نعنيه فى علم الادارة عندما نتحدث عن « التنظيم » كأحد عناصر العملية الادارية ؟

ـ تناول الكثير من علماء الادارة عنصر التنظيم بالتعريف والتحليل والمناقشة .

ناقش هذه العبارة مبينا وجهة نظرك الخاصـة فيما أورده بعض هؤلاء العلماء فى تعريف عنصر الادارة ؟

ـ ما الذى يعنيه علماء الادارة حينما يقولون « ان التنظيم هو الاطار العام الذى تتم من خلاله الادارة » ؟

ـ يتطلب التنظيم السليم أن يتعاون كل مع الآخر من اجل تحقيق أهداف المشروع .

ناقش هذه العبارة موضحا كيف يمكن ان تسـتفيد منها فى حياتك الخاصة والعامة ؟

ـ أيهما افضل ... العمل بروح الفريق ... أم انجاز العمل عن طريق ابراز المهارة الفردية ؟

استند فى تأييد وجهة نظرك الى آراء علماء الادارة فى هـذا الشـأن ؟

الفصل السابع

ملاءمة القوى العاملة للوظيفة

ملاءمة القوى العاملة للوظيفة

Staffing

يعتبر عنصر ملاءمة القوى العاملة للوظيفة ، العنصر الثالث من عناصر الوظيفة الإدارية ، إذ أنه من الأمور التى يجب أن توليها المشروعات عظيم عنايتها ، تقدير الكفايات العاملة التى تحتاج إليها من مختلف المستويات الإدارية اللازمة لتشغيلها ثم تبذل أقصى جهودها فى اتباع الوسائل العلمية فى اختيار هذه الكفايات وتدريبها ، هادفة من وراء ذلك وضع الرجل اللائق فى المكان اللائق ، وبذلك يطمئن القائمون على المشروع أن العمل فى أيدى خبيرة مدربة ، الأمر الذى يساعد على تحقيق أهداف المشروعات بأعلى قدر ممكن من الكفاية .

وهناك حقيقة معروفة أن الناس يختلفون عن بعضهم بعضاً ، وهذا أمر لا يحتاج إلى إثبات ، فنحن كبشر نختلف فى الشكل ، ونختلف فى اللون ، فالبعض أبيض ، والبعض أصفر والبعض أسود . . الخ . كذلك نحن نختلف فى الطول ، فالبعض طويل القامة والآخر قصير . وبالمثل نحن نختلف أيضاً فى الذكاء Intelligence وفى القدرات Abilities وعلى ذلك يجب أن نبحث عن القدرات الضرورية للعمل فى المشروع الذى نقيمه قبل استخدام أى شخص إذ أن الأفراد يختلفون فيما بينهم اختلافاً كبيراً فى قدراتهم واستعداداتهم . وقد أظهرت التطورات الصناعية المتعاقبة أن الاختلافات الفردية بين العمال فى الاستعدادات تعتبر من أهم المسائل التى يجب أن يحسب حسابها . كما أظهرت هذه التطورات أن الاختلافات فى الاستعدادات العقلية والميول النفسية أوسع بونا من الاختلافات الطبيعية فقد يكون لأحد العمال

استعداداً غير عادى للتقدم السريع فى فرع من فروع العمل ، بينما لا يتوفر لغيره مثل هذا الاستعداد، والنتيجة أن الأول يجيد العمل فى وقت لا يتعدى فيه الثانى حدود المعرفة الأولية . هذا إلى أن الرغبة ودرجة الطموح تتباين فى الأشخاص وتختلف باختلاف ما يوضعون فيه من أعمال ، طالما أنه توجد مثل هذه الاختلافات الفردية من القدرات والاستعدادات والأداء Performance

وحتى نكون على بينة من فهم هذه المصطلحات – نوضح الآتى :

إصطلاح القدرة Ability يشير إلى إمكانيات الشخص فى الأداء . بينما اصطلاح الأداء Performance يشير إلى ما يفعله الشخص تحت الظروف التى يعمل فيها ، أما كيف يعمل الشخص فى وظيفته ؟ فان هذا يتوقف على قدرته ، وعلى رغباته Willingness أو دوافعه Motivation ويمكن أن نعبر عن العلاقة بين هذه العوامل فى المعادلة الآتية :

الأداء = القدرة × الدوافع

وطبقاً لهذه المعادلة ، فان الأداء تكون قيمته تساوى صفراً إذا غابت القدرة أو غابت الدوافع .

وطالما أننا إذا أردنا الحصول على العامل الماهر وعرفنا أن ذلك لا يتوقف على تمرينه بقدر ما يتوقف على استعداداته ، فطبقاً لذلك فان الاختيار الصحيح يكون له دون شك أعظم الأثر فى زيادة الإنتاج .

" Proper selection alone would increase production "

وهناك أمثلة واقعية كثيرة تدل على أن الاختيار الموفق يؤدى إلى كثرة الإنتاج وخير ما نتمثل به مؤقتاً هو معجزة إيجاد جيش أمريكى فى الحربين العظمتين الماضيتين ، وذلك بالاستعانة بالوسائل العلمية فى اختيار الجنود

بحسب قدراتهم وطبيعة عملهم ، مما دعى بريطانيا وغيرها من الدول إلى الاستعانة بهذه الوسائل .

وقد دلت التجارب أيضاً على وجوب التدقيق فى الاختيار والتدريب بحيث يوضع كلّ فرد فى العمل الذى يتقنه أو يصلح له ويتفق مع ميوله واستعداداته وقدراته ، فان ذلك يشيع فى نفسه الرضا ويحفزه على دوام العمل والتقدم . أما إذا لم يوضع الشخص فى مكانه اللائق ، فان ذلك ينعكس أثره على نفسيته ، فيقبل على عمله وهو ساخط متبرم ، وتكون النتيجة ضعف الإنتاج .

إننا إذا نظرنا إلى الواقع فى الحياة العملية ، نجد كثيراً من الوظائف يشغلها أفراد بلا استعدادات ولا قدرات ، وعلى العكس من ذلك نرى أشخاصاً من ذوى الاستعدادات والقدرات يقومون بوظائف غير التى تصلح لهم ، وهذا وضع غير سليم فيه إهدار لطبيعة الاستعدادات والقدرات الفردية بوضعها فى موضع غير ملائم ، وفيه إهدار لقيمة هذه الوظائف ، ويجب أن يلاحظ أن ذلك يؤدى إلى عدم تحقيق الكفاية فضلا عما ينجم عنه من الإسراف وهو ما تعمل جميع المشروعات فى مختلف الدول على تلافية تحقيقاً لمصلحة المشروعات الخاصة وتدعيما للاقتصاد القومى .

لذلك يجب على جميع المشروعات أن تتبع الوسائل العلمية الحديثة عند تقدير الكفايات العاملة اللازمة لها ، والطرق المناسبة لتدبيرها .

ولعل ما تتطلبه وظيفة التنظيم من تحليل للوظائف والأعمال ، إذ يجب على جميع المشروعات أن يكون لديها تحليل ووصف الأعمال التى يتطلبها تشغيلها ، ثم بعد ذلك تعمل على شغل هذه الوظائف بالأشخاص الذين تتوافر فيهم الشروط اللازمة . . . هذا التحليل هو خير معاون للادارة فى تعيين القوة العاملة .

وتلجأ المنشات عامة فى سبيل تدبير الكفايات العاملة إلى مصادر متعددة منها النشر فى الصحف والمجلات ، أو الاتصال بالكليات المتخصصة فى مختلف الجامعات لترشيح المتفوقين ، ويحدث أيضاً أن ترسل بعض المشروعات بعثات إلى الخارج للتخصص فى نوع النشاط الذى ستزاوله ، إلى غير ذلك من المصادر المتعددة والتى تلجأ المنشآت إلى بعضها أو كلها طبقاً لما تراه كفيلا بسد احتياجاتها من القوى العاملة التى تلزمها ، كما وقد تجرى المنشآت أنواعاً مختلفة من الاختبارات لاختيار أفضل المتقدمين .

ويعرف « هارولد كونتز وزميله سيريل أودونل » وظيفة تعيين القوى العاملة ، وملاءمتها للوظائف التى تشغلها . بأنها « الوظيفة التنفيذية التى تهتم بالتعيينات الجديدة ، والاختيار ، والتدريب ، والترقى ، واعتزال المديرين المعاونين . . ويهتم مجلس الإدارة بوظيفة التعيين عندما يعين مدير عام ، كما وتخرج هذه الوظيفة عن دائرة اهتمام نائب المدير العام فى المصنع عندما يستخدم معاونيه من المديرين المساعدين . وكذلك فان المراقب العام فى المصنع يقوم بهذه الوظيفة عندما يختار رؤساء العمال ويدربهم . والخط الأول من المشرفين ، هو وحده من بين جميع المديرين الذين لا يختار مديرين معاونين ، وذلك لأنهم بحكم التعريف حلقة الوصل بين الإدارة والقوى العاملة التى تعمل تحت إشرافهم . . إن نطاق تطبيق هذه الوظيفة يقتصر على المراكز الإدارية ».

وفيما يلى النص كما أوردناه :

" Staffing is the executive function which encompasses the recruitment, selection, training, promotion, and retirement of subordinate managers. The board of directoirs undertakes a staffing function when it hires a president ; a manufacturing vice-president discharges this function when he employs his immediate subordinate managers;and a superintendent likewise is engaged in staffing when he selects and trains his

foremen. Only the front-line supervisors, among all managers, do not select subordinate managers, for by definition, they compose the first link between enterprise management and the non-managers who work for them—the work force. The scope of the staffing function treated here is limited to management positions.

ولعل من المناسب أن نوضح أن هناك اتجاهاً معاصراً أدى إلى أن يهتم بوظيفة ملاءمة القوى الإدارية للوظائف التى تشغلها ، عدد كبير من الباحثين فى العلوم النفسية أو الاجتماعية ، إذ أنهم شغلوا أنفسهم كثيراً بالأمور التى تتعلق باختيار المديرين وتدريبهم وهم فى انشغالهم هذا ، فاتهم أن هذه الوظيفة أصلا من الوظائف الإدارية التى يقوم بها المديرون .

وتهتم الشركات بأن ينساب الموظفون فى السلك الطبيعى الذى يفسح أمامهم أبواب الأمل للترقى صعداً فى سلم الوظائف ، وتولى مراكز المديرين.. وذلك طالما أن لديهم الاستعداد والقدرة على شغل هذه المناصب . . فمثلا « وليام ب . جيفن William B. Given » مدير شركة "American Brake shoe Company" إنها سياستنا أن نعطى القوى العاملة عندنا مزايا الترقى إلى المراكز التى تخلو . . إننا نعتقد أنه طالما لا يوجد الشخص الذى يمكن تأهيله لشغل الوظيفة الشاغرة ، فانه من الظلم للقوى الوظيفية أن تستأجر شخصاً من الخارج » .

وفيما يلى النص كما ورد :

" It is our policy to give our own people the benefit of advancement as openings occur. We believe that unless we have no one who can possibly qualify it is not fair to our people to hire an outsider".

والشركات تأخذ بهذا الرأى لاعتبارات كثيرة ، أهمها خلق الانتماء

القائم على الولاء والكفاءة . . وإيماناً أيضاً بأن مستقبل أى مشروع من المشروعات يتوقف بالدرجة الأولى على القوى العاملة فيه . . فاذا أعطينا هذه القوى العاملة الأمل فى المستقبل . . بذلت أقصى طاقتها من أجل مستقبل المشروع .

وهناك من يرى ، أننا إذا كنا نعطى القوى العاملة الأمل فى المستقبل ، فان هذا لا يعنى أنه مبدأ يأخذ طريقه روتينياً تحت التنفيذ ! ! . . إن الجميع يجب أن يفهموا أن سبيل الترقى هو تحقيق متطلبات الوظيفة . . فاذا لم تتوافر هذه المواصفات فى الشخص فانه ضرب من الإسراف والضياع وسوء التنظيم أن يترقى ، إن الترقية هنا تعتبر عنصراً حافزاً للموظفين لبذل الجهود . . وينبغى أن لا يحدث بأى حال من الأحوال أن نعتبر الترقية حلا لمشكلات الموظف . . وإلا وجدت المشروعات نفسها تسير بارادتها نحو هاوية انعدام الكفاية ، وحينئذ تتوقع الانتكاس ، خاصة وأننا فى عصر يتصف بكبر أحجام المشروعات ، وهذه تتطلب الكفايات الفنية والإدارية لمقابلة المنافسة على أفضل وجه ممكن ، وهذا بدوره يؤدى إلى شدة الطلب على هذه الكفايات ، فما لم تتدارك هذه الحقيقة . . فماذا يكون الموقف ؟ . شركات تزداد تقدماً نتيجة للاهتمام الشديد بعنصر الكفاية . . وشركة أخرى تستخدم أسلوب الترقى لحل مشاكل الموظفين بغض النظر عن الكفاية ! ! . . نعتقد أننا لا نرجم بالغيب إذا أكدنا أن النتيجة الحتمية هى السقوط فى صراع العمالقة الذى تعيش فيه المشروعات الكبيرة فى مجتمعنا المعاصر والذى يأخذ بأسباب العلم المتقدم فى كل ناحية من نواحى الحياة .

من أجل ذلك ، فان المراجع العلمية حافلة بالمناهج العلمية التى توضح أساليب التدريب وفن إعمال العقل ، بحيث يكون لدى المديرين القدرة على اتخاذ القرارات ، ومن هنا نراهم يشترطون صفات معينة فى المديرين

كالذكاء ، والقدرة على القيادة ، وأن تتوافر فى شخصيته القيم الخلقية التى يؤمن بها المجتمع . . هذا بالإضافة إلى القدرة على الحكم . . الخ . . إلى غير ذلك من الصفات .

وفيما يلى نورد بعض صفات القيادة الإدارية الواجب توافرها فى المدير :

والمدير الماهر يجب أن تتوافر فى قيادته ثمانية عناصر هى :

(ا) الإنابة (أو تفويض السلطة) Delegation :

وهى أن يحول المدير غيره سلطة القيام ببعض المسئوليات التى تدخل فى حدود سلطاته ومسئولياته ، ولكن النجاح فى هذه الإنابة يعتمد كثيراً على درجة الثقة التى تتوافر فيمن سيخولون هذه السلطات كما تعتمد على موافقة الشخص الذى خولت له السلطات والمسئوليات بحيث تكون عنده الرغبة الصادقة فيها ، والعزيمة القوية على أدائها بما تنطوى عليه من مسئوليات وعلاقات .

والمدير الكفء إذا طلب إليه أداء مهمة معينة لا يقرر بنفسه كيفية أداء هذه الوظيفة ، بل يتخير من يستطيع أداءها وإعداد الوسائل التى تمكنه من أدائها على خير وجه ممكن .

(ب) العلاقات الإنسانية الطيبة :

وهى تبدأ من إيمان المدير بأن الموظفين ليسوا من السلع التى تتعامل فيها المنشأة ، بل أنهم بشر ، لهم حقوقهم ولهم مشاكلهم ، وفى نفوسهم آمال سواء فيما يتعلق بالعمل أو خارجه ، ويمكن تحقيق العلاقات الإنسانية الطيبة باتباع هذه القواعد :

١ ـ الاستماع إلى الشكاوى والعمل على تحقيقها دون أن يكون فى تحقيقها تضحية بأهداف المشروع .

٢ ـ اتخاذ أفضل الوسائل لإصلاح الأخطاء .

٣ ـ إظهار التقدير لكل من يؤدى عمله على خير وجه ممكن .

٤ ـ الحزم مع الاحتفاظ بروح الود والصداقة .

٥ ـ الاحتفاظ بمعنويات عالية بين الموظفين وسيادة روح الفريق بينهم .

(ح) التوجيه الجيد لاتصال العمل Good Communication

ويقصد به توصيل الأوامر والمعلومات من الإدارة إلى مختلف المستويات الإدارية فى العمل وبالعكس ، بقصد التأكد من فهم الجميع لهذه الأوامر والمعلومات ، حتى يتمكنوا من تنفيذها على الوجه الذى تريده الإدارة ، وهذا التوجيه الجيد يفيد فيما يلى :

١ ـ معرفة مدى تجاوب مختلف المستويات لأفكار الإدارة .

٢ ـ تهيئة الفرصة أمام الجميع ليعبر كل عن رأيه ، ويشترك فى اتخاذ القرارات وبذلك يقبل الجميع على تنفيذ الأوامر والقرارات برضاء واطمئنان.

٣ ـ التأكد من أن الأوامر تصل بدقة إلى الذين يعملون فى المستويات الأدنى .

٤ ـ خلق مصادر بناءة من القوى العاملة .

(د) الإدارة الاستشارية Consultative management

ويقصد بها أن تعترف الإدارة بالقوى العاملة التى تكون مسئولة عن تنسيق جهودها ، فتستشيرها فيما تتخذه من قرارات تكون ذات تأثير على العمل ، ومن ثم يجب أن يكون هناك نوع من التقارب بين الإدارة والمشرفين .

ثم أن نجاح هذه العلاقة الاستشارية يعتمد إلى حد كبير على مهارة المدير فى توجيه الأسئلة ، بحيث تكون بطريقة تخلق من التجارب ما يساعد على تحقيق أهداف المشروع .

(ﻫ) الدوافع الإيجابية Effective motivation

وإيجاد مثل هذه الدوافع يتطلب تعريف الأشخاص لماذا يؤدون أعمالهم ، والبعد عن طريقه إصدار الأوامر التى يراد بها مجرد إنجاز الأعمال ، فإن تبصير الأشخاص بالأغراض التى من أجلها يؤدون أعمالهم مما يساعد على رضائهم الشخصى عن عملهم ، ويترتب على ذلك الارتفاع بمستوى الكفاية وتحقيق أهداف المشروع .

(و) تنمية روح التعاون بين مختلف الفئات :

Developing cooperative teams

ويجب على المدير أن يعمل على إيجاد روح التعاون بين مختلف الفئات التى تعمل فى المنشأة ، بحيث يسود هذا التعاون مختلف المستويات الإدارية بالمنشأة ، فان ذلك يساعد على تآلف الجهود ووحدة المنشأة .

(ز) النهوض بالمستويات الإدارية المساعدة Developing Subordinates

وذلك يتطلب من المدير أن ينمى معلومات من يعملون معه ، ويزودهم بكل ما يراه مفيداً فى زيادة الخبرة والقدرة ، وأن يغير من عاداتهم إذا كانت لا تتلائم مع مصلحة العمل ومصلحتهم وأن يوجه ميولهم بشتى الوسائل إلى النشاط النافع المثمر ، حتى يصبحوا قادرين وراغبين فيما يقوم به من تنسيق جهودهم فى العمل لتحقيق التوازن ، ثم تحقيق أهداف المشروع .

(ح) القدوة الحسنة Self-Management

ثم إن القيادة الماهرة التى تجيد فن التوجيه والتنسيق يجب أن ترتقى إلى مستوى المركز الذى تشغله فى أخلاقها وسلوكها وتصرفاتها ، بحيث تعتبر قدوة فى كل ما تقوله أو تفعله .

وأعتقد أنه إذا أمكن توفير القيادات التى تتصف بالقدرة والكفاية والقدوة ثم طبقت القواعد العلمية للادارة ، وقامت الهيئات والشركات وغيرها من مختلف الوحدات فى الدولة بوضع البرامج اللازمة للتعليم والتدريب ، فان الإدارة التنفيذية فى هذه الوحدات ستكون من الكفاية بحيث تؤدى مهمتها على خير وجه وتقوم بأدائها على الوجه الذى يحقق لهذه الوحدات النجاح .

ويهمنا قبل إختتام هذا الموضوع أن نوضح أن هناك إجماعاً بين علماء الادارة عن أهمية ملائمة القوى العاملة للوظيفة التى تشغلها ، وأنه من بين أهم أهداف التوظيف ضرورة شغل المراكز الوظيفية المختلفة فى الهيكل للتنظيمى للمشروع بأشخاص قادرين وراغبين فى تنفيذ مايوكل إليهم من أعمال ، ومما يساعد على ذلك توافر المبادىء الآتية فيما يتعلق التوظيف :

مبدأ تحديد الوظيفة	Principle of Job Definition
مبدأ التوصيف الادارى	Principle of Manager Specification
مبدأ التقييم الادارى	Principle of Manager Appraisal
مبدأ المنافسة العامة فى الترقية	Principle of Open Competition in Promotion
مبدأ قيادة التطور الادارى	Principle of Managerial Development Leadership
مبدأ التطور الشامل	Principle of Universal Development

وينبغى أن يكون واضحاً تماماً أن المدير يشعر بكثير من الاطمئنان عند قيامه بوظائفه الادارية ، إذا كانت مختلف الأقسام والادارات تقوم بعملها وفقاً للوسائل والأساليب المقررة ، وأن تفويض السلطة يتم فى حدود توزيع المسئوليات والسلطات المقررة للمدير .

الخلاصـــة

يعتبر عنصر ملاءمة القوى العاملة الوظيفة ، العنصر الثالث من عناصر الوظيفة الادارية ، ويستهدف وضع الرجل اللائق فى المكان اللائق ، وبذلك يطمئن القائمون على المشروع ان العمل فى أيدى خبيرة مدربة ، الأمر الذى يساعد على تحقيق أهداف المشروعات بأعلى قدر ممكن من الكفاية .

وهناك من يعرف وظيفة تعيين القوى العاملة ، وملاءمتها للوظائف التى تشغلها بأنها « الوظيفة التنفيذية التى تهتم بالتعيينات الجديدة ، والاختيار ، والتدريب ، والترقى ، واعتزال المديرين المعاونين » .

وتهتم الشركات بان ينساب الموظفون فى السلك الطبيعى الذى يفسح أمامهم أبواب الأمل للترقى صعدا فى سلم الوظائف ، وتولى مراكز المديرين .. وذلك طالما ان لديهم الاستعداد والقدرة على شغل هـذه المناصب .. فمثلا تقول بعض الشركات « ان سياستنا ان نعطى القوى العاملة عندنا مزايا الترقى الى المراكز التى تخلو .. اننا نعتقد انه طالما يوجد الشخص الذى يمكن تاهيله لشغل الوظيفة الشاغرة ، فانه من الظلم للقوى الوظيفية ان تستاجر شخصا من الخارج »

وهناك من يرى أننا اذا كنا نعطى القوى العاملة الأمل فى المستقبل ، فان هذا لا يعنى انه مبدأ ياخذ طريقه روتينيا تحت التنفيذ !! .. ان الجميع يجب ان يفهموا ان سبيل الترقى هو تحقيق متطلبات الوظيفة .. فاذا لم تتوافر هـذه المواصـفات فى الشخص فانه ضرب من الاسراف والضياع وسوء التنظيم أن يترقى ، ان الترقية هنا تعتبر عنصرا حافزا للموظفين لبذل الجهود .. وينبغى أن لا يحدث باى حال من الاحوال ان نعتبر الترقية حلا لمشكلات الموظف .. والا وجدت المشروعات نفسهـا تسير بارادتها نحو هاوية انعدام الكفاية ، وحينئـذ تتوقع الانتكاس ، خاصـة وأننـا فى عصر يتصف بكبر احجام المشروعات ، وهـذه تتطلب الكفايات الفنية والادارية لمقابلة المنافسة على افضل وجه ممكن .

ونوجه النظر الى الاهمية القصوى عند اختيار القوى العاملة على اختلاف وتدرج مستوياتها الى اهمية توافر القدرة والرغبة التى تقترن بالعزيمة والارادة كدافع للعمل لما يترتب على ذلك من حسن الأداء .

وتشترط دوائر الأعمال مواصفات خاصة فى المديرين والتى منها القدرة على اتخاذ القرارات بالاضافة الى أن تتوافر فى قيادة المدير الماهر عنصر الانابة والعلاقات الانسانية الطيبة والتوجيه الجيد لاتصالات العمل والادارة الاستشارية والدوافع الايجابية وتنمية روح التعاون بين مختلف الفئات والقدوة الحسنة .

أسئلة وقضــايا للمناقشة

١ ـ اظهرت التطورات الصناعية ان الاختلافات الفردية بين العمال فى الاستعدادات من اهم المسائل التى يجب ان يحسب حسابها ، ... كما اظهرت هذه التطورات أن الاختلافات فى الاستعدادات العقلية والميول النفسية قد تكون اكثر اتساعا من الاختلافات الطبيعية .

ناقش هذه العبارة فى ضـوء ما تتطلبه العملية الادارية من اهمية تقدير الكفايات العاملة وتعيينها ؟

٢ ـ اشرح ما الذى تعنيه بالمصطلحات الآتية فى ادارة الأعمال .
القــدرة ـ الأداء ـ الرغبة أو الارادة ـ الدوافع .

٣ ـ يرى علماء الادارة ان العلاقة بين الأداء والقدرة والدوافع تتمثـل فى المعادلة الآتية :

الأداء = القـــدرة × الدوافع

اشرح بشىء من التفصـيل أطراف هـذه المعادلة وأثرها فى زيادة الانتـاج ؟

٤ ـ من القواعد التى تقرها الادارة العلمية اعطاء ألقوى العاملة الامل فى الترقى صعدا فى سلم الوظائف ، غير ان هذا لا يعنى انه مبدأ يأخذ طريقه روتينيا تحت لتنفيذ .

علق على هذه العبارة شارحا ابعادها ؟

٥ ـ اشرح عنصر تفويض السلطة كأحد عناصر القيادة الادارية الواجب توافرها فى المدير ؟

٦ ـ اشرح بعض العناصر التى ينبغى أن تتوافر فى قيادة المدير الكفء ؟

الفصل الثامن

التوجيه

التوجيه

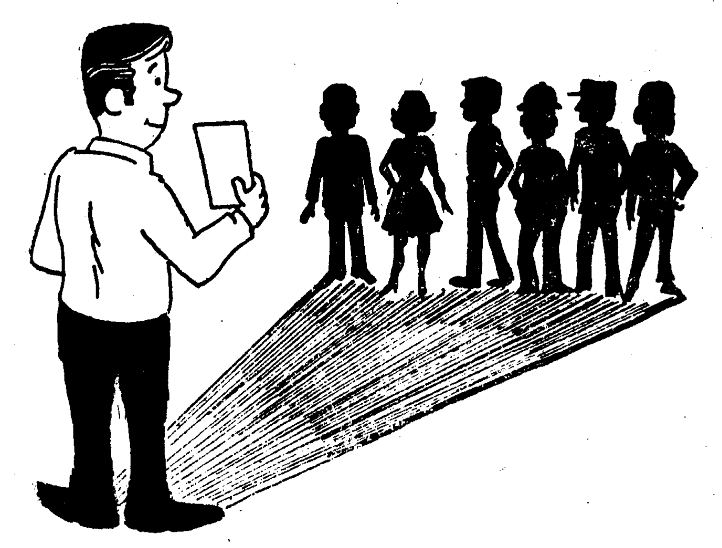
DIRECTION

يعتبر التوجيه العنصر الرابع من عناصر الإدارة ، ويعرف « هارولد كونتز ، وسيريل أودونل » وظيفة التوجيه بأنها « تمكين المستخدمين من حسن أدائهم لأعمالهم » . . ثم يعرف التوجيه فى موضع آخر بأنه « التوجيه يتضمن علاقات العمل على كافة المستويات . . علاقات العمل التى توجد بين جماعة من الأشخاص على نفس المستوى من العمل . . أو أشخاص على مستوى أعلى أو أدنى فى نفس المجموعة من العمل . . أو أشخاص على مستوى أعلى أو أدنى فى أجزاء أخرى من التنظيم . . وأخيراً مع أشخاص خارج التنظيم . . والتأكد من حسن تنفيذ هذه العلاقات على أفضل وجه لصالح المشروع يعتبر نطاق وظيفة التوجيه » .

وفيما يلى تعبيره : :

" Dirction involves work relationships at all levels — with persons on the same level, in the same work group, with persons at higher and lower levels in other parts of the organization, and finally, with persons outside the organization. Governing these relationships and seeing that they are executed in the best interests of the enterprise is the scope of direction."

ويتضح من هذا التعريف أن وظيفة التوجيه تعتبر بالدرجة الأولى وظيفة إرشادية تستهدف حسن أداء القوى العاملة لأعمالها . بما يتطلبه هذا من الرقابة التى تستهدف التوجيه ، فلن تستطيع القوى العاملة حسن أدائها لأعمالها إلا إذا



التوجيه وظيفة جميع المديرين : والجانب التعليمى فيه جانب هام ،
فلن تستطيع القوى العاملة حسن أداء أعمالها . . إلا إذا عرفت
عن طريق الرؤساء الأسلوب الأمثل للأداء

عرفوا عن طريق الرؤساء الأسلوب الأمثل الذى يجب عليهم أن يتعرفوه ويطبقوه . ولعل هذا يوضح لنا أن التوجيه وظيفة يهتم بها جميع المديرين " Direction concerns all Managers " ومن هذه الحقيقة ، فان هناك من يعتبر أن جانباً من الصفات التى ينبغى أن يتحلى بها المدير . . صفة القدرة على التعليم . . وأنه ينبغى أن يؤدى ذلك بكفاءة تامة .. كأعضاء هيئة التدريس بالكليات الجامعية . . ولعل هذا الجانب الهام فى الإدارة كان من بين العوامل الهامة التى دفعت كثيراً من علماء الإدارة والمهتمين بها ، أن يبحثوا فى نظرية للادارة . . والأسلوب الأمثل لتعليمها . . فالجانب التعليمى جانب هام كما يتضح ذلك فى مطبوعات المؤتمر القومى لأساتذة الإدارة التعليمية

The National Conference of Professors of Educational Administration.

ولعل عبارة « جون والتون John Walton » التى أوردها فى كتابه بعنوان : « الدراسة النظرية للتعليم الإدارى » . . توضح لنا مدى الافتقار الشديد إلى الخصائص الجمالية بالإضافة إلى عناصر أخرى تساعد على تطوير الإدارة كعلم . . فهو يقول « إن إستعادة أجزاء من مجالات متنوعة ، وميادين مختلفة كالقانون والعلوم السياسية وعلم النفس الاجتماعى ، والاجتماع ، والاقتصاد ، وإدارة الأعمال ، والتربية ، والهندسة ، والعمارة ، والإحصاء ، تجعل الإدارة التعليمية تفتقر إلى موضوع البحث وإلى الهيكل النظرى المحكم . . وإذا نظرنا إلى الإدارة التعليمية فى صورة تراث أو إنتاج مطبوع ، فاننا نجدها تفتقر إلى الخصائص الجمالية ، وبالإضافة إلى استعارة الأجزاء المتجمعة من مجالات الدراسة المختلفة . .

نجد أن مقرر الإدارة يتكون من وصف للتطبيقات والأساليب الإدارية ، ويحتوى على نوادر وقصص للنجاح الشخصى ، ومهما كانت قيمة هذا الاتجاه فى مساعدة مديرى المستقبل ، إلا أنه لم يساعد على تطور الإدارة كعلم » .

ولعل من المناسب فى هذا المقام أن نوضح أن من أهم المؤتمرات التى عقدها المؤتمر القومى لأساتذة الإدارة التعليمية . . ذلك المؤتمر الذى عقد فى أغسطس عام ١٩٥٤ فى جامعة دنفر بالولايات المتحدة الأمريكية . . حيث انضم إلى أساتذة الإدارة التعليمية عدد من الباحثين فى العلوم الاجتماعية كعلم النفس . . وعلم الاجتماع . . والعلوم السياسية . . وعلم النفس الاجتماعى . . وآخرون متخصصون فى نظرية السلوك الإنسانى بصفة عامة . . وقد حقق المجتمعون نتيجتين هامتين :

أولا — تحدى نوع التفكير السائد عن الإدارة التعليمية وقتئذ .

ثانياً – تقديم الكثير من المقترحات والأفكار لتكوين فكر جديد فى هذا الميدان .

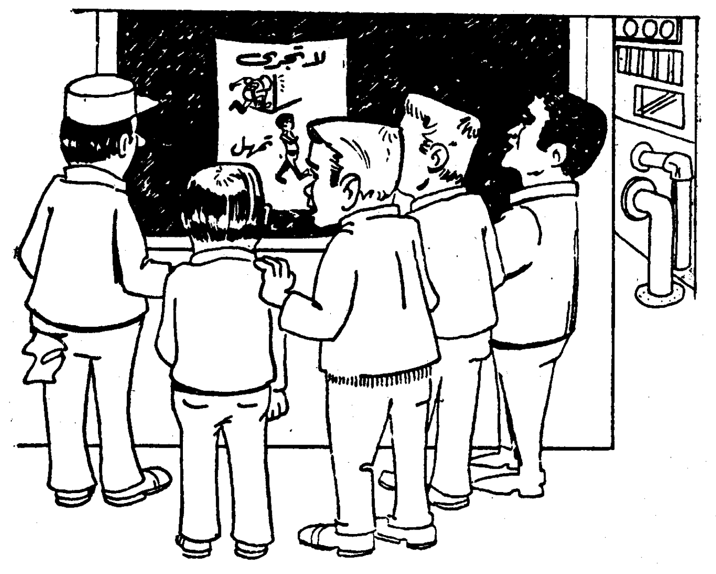
ونحن نوجه النظر إلى بعض المطبوعات القيمة التى صدرت عن هذا المؤتمر والتى منها « السلوك الإدارى فى التربية » والذى اعتبره بعض علماء الإدارة عملا فذاً فى الإدارة التعليمية . . نظراً لأنه كان ينظر إلى المستقبل . . ويبذل جهداً علمياً نحو تحسين برامج إعداد وتدريب الإداريين . . كما ويكشف عن نقص يكاد يكون تاماً فى البحوث المتعلقة بالنظرية فى ميدان الإدارة ، سواء أكانت إدارة تعليمية أو أى فرع من فروع الإدارة الأخرى.

ويعتبر الاهتمام بالناحية التعليمية فى الوظيفة التوجيهية عنصراً على جانب كبير من الأهمية ، وذلك راجع إلى أن وظيفة التوجيه كما أوضحنا سابقاً . . تمكن المستخدمين من حسن أدائهم لأعمالهم . . كما أن التوجيه يتضمن علاقات عمل على كافة المستويات ، علاقة المديرين برؤساء الأقسام . . علاقة رؤساء الأقسام بالمراقبين . . علاقة المراقبين بالمشرفين . . الخ . . بل أن البعض يقرر بأن أى إنسان يشرف ولو على مرؤوس واحد ، يعتبر قائماً بوظيفة توجيهية . . ويدخل فى نطاق هؤلاء المديرين عند مزاولتهم للتوجيه الإدارى تنشيط علاقات العمل مع المرؤوسين على كافة المستويات . . ويتطلب هذا التنشيط حسن تفويض السلطة لمعاونيهم ، ومن مقتضيات ذلك أن لا يحدث تضارب أو تداخل فى اختصاصات العمل ، ولعل من أهم الأسباب التى تؤدى إلى ذلك أن يعطى المديرين لمعاونيهم ومرؤوسيهم تفويضات عامة مبهمة . . أن الغموض يؤدى إلى سوء الفهم . . وسوء الفهم يؤدى إلى سوء التطبيق . . من أجل ذلك فينبغى أن نتأكد من وضوح الاختصاصات فى التفويض . . وينبغى أن يكون المدير واعياً فى

منح هذا التفويض . . لأن هذا يؤدى إلى أن المرؤسين يتعلمون عن طريق الممارسة . . وقد يرتكبون الخطأ . . إلا أن هذا الخطأ يمكن دائماً تقويمه. .وهذا التقويم يسهم فى تشكيل شخصية المعاون الإدارى بحيث يمكن الاستفادة منه مستقبلا فى تقليل هذه الأخطاء وتنمية القيادة الإدارية .

ولعل من الأخطاء الفادحة التى يقع فيها بعض المديرين ، عزوفهم وتجنبهم عن تفويض السلطة لمعاونيهم أو مرؤوسيهم . . الأمر الذى يضع على كاهلهم أعباء ضخمة تؤثر بدرجة ملحوظة فى إنجاز الأعمال على الوجه المطلوب . . هذا بالإضافة إلى الآثار التى تترتب على استشعار القوى الوظيفية فى العمل ، أنها ليست موضع ثقة الرئيس . . أن الأمر يتطلب من الرؤساء أن لا يقفوا موقف العناد والتصلب ضد تفويض السلطة . . وعليهم إذا كانوا يتخوفوا من منحها . . أن يلجأوا إلى التدرج فى تفويض السلطات بالقدر الذى يرونه مناسباً لحسن استخدام هذا التفويض .

ولعل من أهم أركان التوجيه والتفويض حسن اتصالات العمل بين الرئيس ومرؤوسيه . . إن وسائل الاتصالات هذه ينبغى أن تكون جيدة . . ينبغى أن تسمح بتنمية ملكة الخلق والإبداع لدى القوى العاملة . . ويعطيهم الثقة فى أنهم دائماً قادرون على أن يبتكروا . . وأن ما يبتكروه سيصل فى الوقت الذى يرونهم مناسباً لرؤسائهم ، بحيث تنعكس آثار مقترحاتهم على العمل إذا كان ما يقدمونه مفيداً . ومما لا شك فيه أن إلمام الرئيس بطبيعة مرؤوسيه ، يكون لها قدر كبير فى حسن توجيههم ، خاصة وأنه من خلال هذا الإلمام ، يكون على دراية بالدوافع التى تحرك المرؤوسين . . والأسلوب الأمثل لخلق درجة كبيرة من الانسجام والاستجابة . . الأمر الذى يسهم فى تحسين



ينبغى إيجاد « أسلوب فعال لأتصال العمل » بنقل البيانات والتعليمات من مستويات التنظيم الأعلى إلى أدنى ، أو من أدنى إلى أعلى . . أن هذا يساعد على توضيح المعلومات وتنمية ملكة الخلق والا بداع لدى القوى العاملة .

وتنمية قدرتهم الفنية ، ولذلك يجمع علماء التنظيم والإدارة على أن الرئيس المباشر ، يكون دائماً فى وضع أفضل بالنسبة إلى توجيه مرؤوسيه .

وهناك من يوضح نظام الاتصالات فى عملية الإدارة ، فيقول : «تتضمن عملية الإدارة باستمرار اتخاذ قرارات ، وتقرير سياسات ، ورسم خطط ، واختيار برامج ، وغيرها من العمليات التى تمثل فى مجموعها ما نسميه « عملية التخطيط » . . وتكاد تكون الإدارة — بالتعريف — هى عملية اتخاذ القرارات وإعداد وتقرير الخطط على أساس بيانات غير كاملة Imperfect وغير مؤكدة Uncertain ، وغير مستقرة أو متغيرة . .

وقد يكون بعض هذا القصور والنقص فى البيانات راجعاً إلى طبيعة الموقف ، بل قد يكون أيضاً موروثاً بشكل جامد فى صلب عملية الاختيار التى تلجأ إليها الإدارة فى موقف متغير بما تنطوى عليه دائماً من مخاطرة . . إلا أن بعضه راجع لا شك إلى عجز وقصور « نظام الاتصالات » أى مجموعة الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التى تكفل إنتاج ، وتوصيل ، واستخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه، صحيحة التوقيت .

« وإذا كانت الإدارة تواجه باستمرار مواقف متغيرة ، وتتحمل المخاطرة فى كل قرار تتخذه لعدم تيقنها من البيانات ، أو لعدم كمالها أو لتغير الموقف ، فإن درجة النقص فى البيانات تقل ، على الأقل ، إذا اضطلعت الإدارة بمسئوليتها عن إيجاد نظام مرسوم للاتصالات تتولى إقامته ، وتتعهد بالمحافظة عليه وتزكى حيويته من حين إلى حين . ولذا تعتبر المسئولية الأولى للادارة العليا أو الرئيس المسئول فى كل منظمة هى إقامة نظام فعال للاتصالات والمحافظة عليه » .

« ولا تنتهى عملية الإدارة عند مجرد اتخاذ القرار ، أو تعديل أو تقرير سياسة ، أو اختيار خطة أو إقرار برنامج ، بل تبدأ الإدارة فى إقامة أو تعديل الجهاز الكفيل بتنفيذها ، وتكوين وتشكيل أفراده . . ثم توجيه عملية التنفيذ فمتابعة التنفيذ ، وتقييم نتائج التنفيذ بصفة مستمرة ومتصلة ومراقبة نتائج عمليات التنفيذ » .

ويقول « ألفين دود Alvin Dodd » رئيس جمعية الإدارة الأمريكية : « إن مشكلة الإدارة رقم واحد هى اليوم مشكلة الاتصال Communieation . . يقصد « البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية » ، فقد اعترفت

الإدارة الأمريكية بالمشكلة . . ومن بعدها الإدارة فى الدول الصناعية الغربية باعتبار أن مشكلة الإدارة هى مشكلة اتصال . . ثم نظرت إلى مشكلة الاتصال أساساً باعتبارها مشكلة استنباط طرائق ووسائل لنقل البيانات سواء من مستويات التنظيم الأعلى إلى الأدنى ، أو من أدنى إلى أعلى، أو من خارج المشروع إليه ، أو من المشروع إلى الخارج ، واستحقت المشكلة نصيبها من الاهتمام .. فأدخلتها الجامعات ضمن برامج الدراسة فى كليات إدارة الأعمال ، وخرجت الكتب والمجلات المتخصصة فى « وسائل الاتصال » والتى تحوى معارف جديدة وشيقة . . وأدى البحث والجهد أساساً إلى نشر الدعوة الجديدة والترويج للمبدأ وتعميم الاعتراف بالمشكلة حتى أن بعض الشركات أنشأت إدارات متخصصة للاتصالات وألحقت بخدمتها الخبراء فى تنظيم الاتصالات . . وظهر نوع جديد من المستشارين باسم « مستشارى الاتصالات » وقدر « المجلس القومى للمحررين الصناعيين ، أن الإدارة الأمريكية تنفق سنوياً ١١٢ مليون دولار على نشرات الاتصالات بالمستخدمين ، والمستهلكين ، والمساهمين . . وأصبحت الاتصالات — بهذا المعنى — « مودة » المشاكل ، أو مشكلة المودة » .

وبهمنا أن نوضح أن نظام إنتاج البيانات والأساليب مهما بلغت كفايته لا يحل مشكلة الإدارة . والبيانات المطلوبة بالذات ، ومهما توفرت لا تساوى قرارات سليمة الاتجاه ، مضبوطة التوقيت ، فالمسألة مسألة استخدام بيانات ، وقد تكون البيانات المنتجة أعلى من مستوى مستخدميها . . أو أعلى من مستوى طرائق استخدامهم للبيانات .. إن من بين الأساليب الحديثة فى التدريب الآن . . أسلوب كيف نستخدم البيانات فى اتخاذ القرارات السليمة ، أو رسم الخطط الصحيحة ، هذا ميدان جديد تقدمت الطرائق العلمية فيه إلى حد بعيد بحيث أصبحت مشكلة تطبيقها فى مدى توفر البيانات اللازمة لها .

والمشكلة التى نحن بصددها ، وإن كانت ترتبط بنظام إنتاج البيانات ونظام استخدامها ، إلا أنها تنصب على العملية الوسيطة ـــ عملية توصيل البيانات اللازمة للادارة إلى أعلى الإدارة ، حتى لا تكون هذه البيانات غائبة عن معرفة الإدارة ، أو تكون الإدارة غائبة عن هذه البيانات ، والإدارة الغائبة Absente Management تعبر صادق الوصف للادارة التى لا تتوفر لديها البيانات عن الموقف بما يمكنها من ممارسة وظائفها على الوجه الفعال ، وتحمل مسئولية أساسية من مسئولياتها غير القابلة للتفويض .

وكما تجرى عملية الإدارة على النحو المشار إليه ، فلا بد من نظام الاتصال الذى يكفل توصيل بيانات واردة من الخارج "Inward" وبيانات صاعدة من المستويات الأدنى ، ومن مواقف التنفيذ ومواقعه ، لا بد أن ترفع أو توصل هذه البيانات إلى علم القائمين بالإدارة . وتقابل هذه البيانات الواردة ، والبيانات الصاعدة ، بيانات أخرى نازلة من أعلى المستويات فى الهرم التنظيمى إلى مواقع التنفيذ . . وبيانات صادرة من المشروع إلى « المجتمع » المحيط به على اختلاف عناصره أو فئاته .

والإدارة الغائبة مسألة نسبية . . وقد تجد نفسها فى هذا الموقف نتيجة لنقص فى نظام الاتصال . .

وأخيراً نورد تعريف « هايمان وهيلجرت » حيث يعرفان وظيفة التوجيه الإدارى بأنها « تتضمن الإرشاد والتعليم وخلق الحوافز والإشراف على المعاونين . .وممارسة هذه الوظيفة تعنى إصدار أوامر وتعليمات لتمكين الوظائف من إنجاز أعمالها ويمكن تحقيق جانب من ذلك بالمسئولية الإدارية التى تهتم بتنمية قدرات العمال إلى أقصى حد ممكن ، وذلك عن طريق التوجيه والتعليم ومراقبة العمال بفعالية . . أنه لا يكفى للمشرف أن يخطط فقط ، وينظم ، وأن

يكون لديه عدد كاف من الموظفين . . يجب عليه أن يثير اهتمام العمال بعملهم ، فالتوجيه عبارة عن العملية التى تتم يوماً بيوم . . ويدور حول أداء هذه العملية اهتمام جميع المشرفين . . ويقضى المشرف جانباً من وقته فى توجيه معاونيه . . بل أنه فى الحقيقة يقضى غالبية وقته فى ممارسة هذه الوظيفة من الإدارة » .

وفيما يلى نص كلماتهما :

" The directing function of management includes guiding, teaching, motivating, and supervising subordinates. To direct means to issue orders and instructions so that jobs are accomplished. Part of this includes the managerial responsibility for developing the abilities of workers to their maximum potential by directing, teaching, and coaching them effectively. It is not sufficient for a supervisor just to plan, organize, and have enough employees available. The supervisor must stimulate them as they go about their work. Directing is the day-to-day. A supervisor will spend a large part of his time in directing his subordinates; as a matter of fact, probably most of a supervisor's time is spent with this function of management."

ان هناك اجماع بين علمـــاء التنظيم والادارة انه لا يمكن لاى انسان ان يعمل بمعزل عن الجماعة ، اى انه لا يمكنه ان يعمل منفردا .. ومن اجل ذلك ينبغى ايجاد افضل الاساليب لتحقيق الاتصال الجيـــد فى مختلف المشروعات ، بحيث تـكون قادرة على نقـل الافكار والمعلومات .. ومما لا شك فيه أن المديرين يكونون دائما فى مركز افضل بالنسبة لتلقى المعلومات من مصادر عديدة ، كما وانهم فى نفس الوقت يكونون فى مركز افضل من حيث فهمها واستيعابها .. غير ان المشكلة هى انه ينبغى عليهم ايجاد الأسلوب الأمثل لشرحها للآخرين بالاسلوب واللغة التى يفهمها هؤلاء الآخرون .. فالقـــدرة على تفهم واستيعاب ونقـل الافكار والمعلومات تعتبر من العناصر الأساسية التى تسهم الى حد كبير فى نجاح رجال الادارة فى مختلف المشروعات .

الخلاصـــة

يعتبر التوجيــه العنصر الرابع من عناصر الادارة ووظيفتــه تعتبر بالدرجة الأولى وظيفة ارشادية تســتهدف حسن اداء القــوى العــاملة لأعمالها ، ويعتبر الاهتمام بالناحية التعليمية فى الوظيفة التوجيهية عنصرا على جانب من الأهمية ، وذلك راجع الى ان وظيفة التوجيــه هى تمكين المستخدمين من حسن آدائهم لأعمالهم .. كما ان التوجيه يتضمن علاقات عمل على كافة المستويات .

ولعل من الأخطاء الفادحة التى يقع فيها بعض المديرين ، عزوفهــم وتجنبهم عن تفويض السلطة لمعاونيهم او مرؤوسيهم ، لذلك نرى ان من اهم اركان التوجيــه والتفويض حســن اتصــالات العمــل بين الرئيس ومرؤوسيه ... ان وسائل الاتصالات هذه ينبغى ان تكون جيدة ، ينبغى ان تسمح بتنمية ملكة الخلق والابداع لدى القوى العاملة ... ويعطيهم الثقة فى انهم دائما قادرون على ان يبتكروا ... وان ما يبتكروه سيصل فى الوقت الذى يرونه مناسبا لرؤسائهم ، بحيث تنعكس آثار مقترحاتهم على العمل اذا كان ما يقدمونه مفيدا ، ومما لا شك فيه ان المــام الرئيس بطبيعة مرؤسيه ، يكون لها قدر كبير فى حسن توجيههم ، خاصة وانه من خلال هذا الالمــام ، يكون على دراية بالدوافع التى تحرك المرؤوسين ... والاسلوب الأمثل لخلق درجة كبيرة من الانسجام والاستجابة .

واذا كانت الادارة تواجه باســتمرار مواقف متغــيرة ، وتتحمــل المخاطرة فى كل قرار تتخذه لعدم تيقنها من البيانات ، او لعدم كمالهــا او لتغير الموقف ، فان درجة النقص فى البيانات تقل ، على الأقل ، اذا اضطلعت الادارة بمسئوليتها عن ايجاد نظام مرسوم للاتصــالات تتولى اقامته ، وتتعهد بالمحافظة عليه ، وتزكى حيويته من حين الى حين ، ولذا تعتبر المسئولية الأولى للادارة العليا او الرئيس المسئول فى كل منظمــة هى اقامة نظام فعال للاتصالات والمحافظة عليه)) .

أسئلة وقضـايا للمناقشة

١ – اشرح بشيء من التفصيل مفهوم وظيفة التوجيه كاحد عناصر العملية الادارية ؟

٢ – من الذى الف كتاب « الدراسة النظرية للتعليم الادارى » ؟ ... اشرح وجهة نظره فى مقرر الادارة واثره على تطور الادارة كعلم ؟

٣ – اذكر احـد المؤتمرات التى عقـدت وتناولت موضـوع « الادارة التعليمية » ، ثم تناول بالشرح والتعليق نتائج هذا المؤتمر ؟

٤ – يدخل فى نطاق وظيفة المديرين عند مزاولتهم للتوجيه الادارى تنشيط علاقات العمل مع المرؤسين على كافة المستويات .

علق على هذه العبارة ، شارحا كيف يتحقق ذلك ؟

٥ – من القائل ... « ان مشكلة الادارة رقم واحد هى اليوم مشكلة الاتصال » ؟ .. وما موقعه الوظيفى ؟ ... وما الذى يقصده من هذا القول ؟ ... وما اثر ذلك على مقررات كليات ادارة الأعمال ؟

٦ – يرى علماء الادارة أن نظـام انتاج البيانات والأساليب مهما بلغت كفايته لا يحل مشكلة الادارة .

علق على هذه العبارة ؟

٧ – ما الذى نعنيه فى الادارة باصطلاح « الادارة الغائبة » ؟ ... اشرح أسبابها والأسلوب العلمى لتلاق آثارها ؟

٨ – تعتبر المسئولية الأولى للادارة العليا ، أو الرئيس المسئول فى كل منظمة ... هى اقامة نظام فعال لاتصـالات العمل والمحافظة عليه ... وضح ذلك ؟

الفصل التاسع

الرقابة

٩

الرقابة

CONTROL

تعتبر الرقابة العنصر الخامس من عناصر الوظيفة الإدارية وهى إحدى الوظائف المتداخلة فى نطاق العملية الإدارية ، وهى إحدى وظائف المدير الذى يستطيع عن طريق ممارستها أن يتعرف على ما إذا كان العمل الذى تم ، قد تحقق فعلا طبقاً للخطة الموضوعة ، وعلى هذا الأساس فان الوظيفة الإدارية للرقابة هى التعرف على مدى كفاءة المرؤوسين فى أدائهم لأعمالهم ، عن طريق قياس هذه الأعمال . . وهذا القياس يمكننا من التعرف على أى انحراف عن الخطة الموضوعة ، الأمر الذى يدفع المدير إلى ممارسة وظيفة التوجيه حتى يمكن أن تتعرف القوى العاملة على الأساليب الصحيحة لأداء الأعمال ، وبذلك يمكنها أن تحقق أهداف الخطة الموضوعة . . وهكذا نجد أن الرقابة وظيفة إدارية متداخلة مع الوظائف الإدارية الأخرى .

ويعرف « كونتز واودونل » الرقابة بـ « الوظيفة الإدارية للرقابة هى قياس وتصحيح أساليب الأداء للمرؤوسين من أجل التأكد من أن أهداف المشروع وخططه التى وضعت لتحقيق هذه الأهداف قد أنجزت . . وعلى هذا فان هذه الوظيفة تعتبر وظيفة كل مدير . . ابتداء من المدير إلى رئيس العمال . . عليهم أن يتأكدوا من أن ما تم إنجازه ، هو فعلا وفقاً للسابق تقريره . . وعلى أى حال . . فان أفضل أنواع الرقابة الإدارية . . هى تلك التى تصحح الانحرافات عن الخطط قبل وقوعها » .

وفيما يلى النص :

" The managerial function of control is the measurement and correction of the performance of subordinates in order to make sure that enterprise objectives and the plans devised to attain them are accomplished. It is thus the function where by every manager, from president to foreman, makes sure that what is done is what is intended. However, the best control corrects deviations fom plans before they occur.

ويعرف « هايمان وهيلجرت » الرقابة بـ « تتضمن الوظيفة الإدارية للرقابة مختلف أوجه النشاط اللازم للتأكد من أن الأهداف قد تحققت وفقاً للخطة الموضوعية الموضوعة . . والرقابة تعنى تقرير ما إذا كانت الخطط قد نفذت . . وما إذا كان هناك تقدم نحو تحقيق الأهداف . . والتصرف – إذا كان ذلك ضرورياً – لتصحيح الانحرافات والأخطاء » .

وفيما يلى النص :

" The managerial function of controlling involves those activities that are necessary to make certain that objectives are achieved as planned. Controlling means to determine whether or not plans are being met ; whether or not progress is being made toward objectives ; and to act, if necessary, to correct deviations and shortcomings."

فالرقابة إذن وظيفة متداخلة في مختلف أوجه النشاط الإدارى فى المشروع وهى غالباً لا تنصرف إلى الماضى ، إلا بالقدر الذى يراه المدير لازماً للتعرف على أخطاء الماضى ، وذلك لتجنب هذه الأخطاء عند الممارسة ، وعند السعى نحو تحقيق الأهداف . . ونظراً لأن الرقابة تعتبر من الوظائف الإدارية الهامة فى جميع مراحل التنظيم على تدرج مستوياته ، فاننا نجد أن البحوث والدراسات قد أجريت للتعرف على الأساسيات التى تتم بموجبها العملية الرقابية.

أساسيات عملية الرقابة Basic Control Process

لعل من المهم أن نوضح أن النظم والأساليب الفنية للرقابة الشعبية تعتبر واحدة ، وهى تستخدم على مختلف أوجه النشاط ، سواء أكان هذا النشاط يتعلق بالنقود ، أو إجراءات مكتبية ، أو حالات معنوية ، أو إنتاج سلعى ، أو أى شيء آخر . . فى جميع هذه الأحوال ينبغى أن يتوافر وضوح الخطط ، والهيكل التنظيمى للمشروع ، حتى يمكن معرفة طبيعة العلاقات بوضوح ، هذا فضلا عن أن كل مدير لديه من التفويضات ما تمكنه من تحقيق العمل المسنود إليه فى إطار الخطة الفرعية أو العامة التى ينبغى على الجميع أن يتضافروا من أجل تحقيقها . . ومما ييسر هذه المهمة توافر ما يأتى :

١ ـــ وضع معايير أو مقاييس للرقابة Establishment of Standards

من الواضح أن المشروعات تضع الخطط من أجل تحقيقها . . وتحقيقها يتطلب الرقابة على الأداء وفقاً لمقاييس أو معايير محددة مرشدة للادارة ، بحيث يمكن عن طريقها أن تتعرف على ما تم إنجازه فعلا وهل هذا القدر حقق أهداف الخطة أم لا ؟ . . وهذه المعايير قد تكون مادية ، أى تمثل كمية معينة من المنتجات ، أو وحدات من الخدمات ، أو ساعات عمل للشخص ، أو أى وحدات نوعية . . إلى غير ذلك . . كما يمكن أن تكون المعايير معنوية ، كما هو الحال إذا ما لجأت إحدى الشركات لوضع خطط تتعلق برفع الروح المعنوية لدى عمالها لكسب مزيد من الولاء والانتماء إلى الشركة . . ومما لا شك فيه أنه فى مثل هذه الأحوال يصعب وضع مقاييس رقمية .

٢ – تقييم الأداء فى ضوء المستويات المقررة
Measuring Performance Against these Standards

لعل من أهم الأمور التى تيسر تقييم الأداء . . أى تقييم ما تم فعله من عمل ، ذلك الجهد الذى تبذله الإدارة فى وضع مقاييس الأداء . . فان هذه المقاييس تعين على دقة قياس ما تم إنجازه ، ويرى الكثيرون أن هناك أنواعاً من الأعمال يصعب وضع مقاييس لها ، وبالتالى فان تقييمها يعتبر على جانب كبير جداً من الصعوبة . . مثل تقييم الأداء لنائب المدير للشئون المالية ، أو مدير العلاقات الصناعية .

٣ – تصحيح الانحرافات
Correcting Deviations from Standards & Plans

الخطوة الأخيرة فى عملية الوظيفة الرقابية ، هى تصحيح الانحرافات . . وتعتبر عملية التصحيح هذه ضرورية لتحقيق الأهداف وفقاً للخطة ، وعلى هذا الأساس فان القيام بها يكون سهلا إذا ما كانت الإدارة قد اهتمت بوضع المقاييس أو المعايير المناسبة ، وذلك فى ضوء التنظيم المتكامل للمشروع ، على اختلاف أجزائه ، وتدرج مستوياته .

ولعل من المناسب أن نوضح أنه نظراً لكبر أحجام المشروعات ، واتساع نشاطها ، وتعدد العاملين فيها ، فانه يتعذر على الإطلاق القيام بالوظيفة الرقابية عن طريق الملاحظة . . أن تصور إمكان ذلك يعتبر ضرباً من الوهم . . لا بد من الاستناد فى الرقابة إلى أنماط أو معايير . . وهناك أساليب متعددة للتأكد من تقييم الأداء . . أن المقادير والمحتويات المادية للسلعة يمكن تفصيلها تفصيلا شديداً . . ويمكن قياس معدل الإنتاج بمعدل الدقيقة والساعة واليوم . . الخ . . ويمكن قياس التكاليف بأساليب متعددة . . ويمكن قياس دخل المشروع بأساليب متعددة منها مثلا مدى ما يحققه المشروع من أرباح .

وهناك إجماع على أن الرقابة هى صورة خاصة من صور التدخل فى المجال الإدارى . . وهى ملازمة للمشروع حال تنظيمه ، وعند إدارته لتحقيق أغراضه ، وفى مراحله الختامية حين تتقرر التصفية . . والبعض يرى أن من أهم خصائص الرقابة :

١ – أنها لا تعتبر سلطة قائمة بذاتها Power وإنما هى فرع خاص من فروع مطلق الإدارة ومن ثم تكون الرقابة وظيفة

Control is a Function

٢ – وأنها غير مقصورة على مرحلة بعينها من مراحل مطلق الإدارة . . وقد يبدو لأول وهلة أنها تكاد تكون وقفاً على مرحلة التنفيذ ، وهذا غير صحيح لأن المنظم يدخل فى حسابه أن تكون الرقابة مكفولة فيما يتصوره من الأوضاع ، وفيما يقترحه من الخطط والسياسات .

وعند التنفيذ تؤتى الرقابة أثرها ، سواء أكانت سابقة أم لاحقة للأعمال الإدارية . . وبانقضاء نشاط المشروع تظل الوظيفة الرقابية ماثلة فيما تتألف منه المراحل الختامية لحياة المشروع ، صيانة لرأس المال ، أو لما يتبقى منه .

٣ – وأنها تقع فى المجال المعين الذى تنشط فيه الوظائف الرئيسية . . وكذا الوظائف المتفرعة عليها .

٤ – وأنها حاضرة فى جميع المستويات الإدارية ، إذ نلمس آثارها فى كل من العنبر والورشة ومخزن الوقود ، كما نلمس آثارها محيطة بأعمال المديرين وبقرارات المساهمين .

وهكذا يتضح أن الرقابة ليست نشاطاً مستقلا عن النشاط الإدارى ، وإنما هى جزء منه ، وأنها تتداخل مع غيرها من الوظائف الإدارية فى مجال واحد ، هو المشروع أو الوحدة الإنتاجية .

أما طبيعتها فتتلخص في أنها مجرد استيثاق أو تأكد دون القدرة على التنفيذ .

والقول بغير هذا يؤدى إلى خلق المشكلات ، وتوفير فرص الصدام بين المديرين والرقباء ، وهذا ما لا يستقيم مع فكرة التنظيم ، وما يتنافى أيضاً مع التزام المدير بنتائج فعله وأفعال مرؤوسيه .

وعن الرقابة تتفرع مفهومات ثلاثة ، وهى :

أولا – الوظيفة The Function

وهى فعل إيجابى يتخذ صورة التدخل فى المجال الإدارى ، وقد يصل إلى حد الاعتراض ، أى منع القرار من أن يؤتى أثره ، ولكن هذا التدخل لا يقضى التزاماً ولا ينشىء حقاً ، وإنما يستهدف مجرد التأكد من أن كلا من الحقوق والالتزامات تجد الأسانيد الكافية . . وأن التنفيذ يجرى وفقاً للخطة المعتمدة .

ثانياً – الإجراءات The Procedure

وهى الخطوات التى تؤدى إلى أعمال الرقابة ، مثال ذلك : طلب العطاءات تمهيداً لإبرام عقد معين ، كعقد شراء ، أو عقد المقاولة ، وفتح المظاريف علانية . . الخ .

ومن الأمثلة على الإجراءات الرقابية أيضاً ، نقل الموظفين دورياً من أمكنتهم ، ومنع اشتغال أخوين فى قسم معين (وهذه قاعدة لا سند لها من التشريع ، ولكن اللوائح الخاصة للمشروعات تنص عليها أحياناً ، وليس فى ذلك خروج على قاعدة من قواعد النظام العام) وإلزام كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة فى شركات المساهمة بأن يقدم إقرارات كثيرة عما تملكه من الأسهم وما يملكه ذوو قرباه ، وما يبيعه منها أو يشتريه خلال السنة المالية . . الخ .

وواضح أن هذه الإجراءات لا تعدو أن تكون مجرد خطوات عملية مفروضة فى مجالات محدودة ، بقصد تحقيق الرقابة :

ثالثا – الأدوات The Instruments or Aids

لما كانت الرقابة وظيفة تؤدى ، فانه لا بد من أداة (أو من هيئة) تقوم بها ، وكل أداة يتخذها الرقيب لأعمال وظيفته فى المجال الإدارى ، تعتبر عدته أو وسيلته للقيام بالواجب المفروض عليه ، سواء أكان عنصر الحياة Element of Life متوافراً أم غائباً . . وذلك ، أن من أدوات الرقابة ما هو من قبيل المعدات الرأسمالية ، كالعداد الخاص بكل آلة . . . ووظيفته أن يحصى الإنتاج لحظة بعد أخرى ، والساعة التى تسجل الوقت عند الدخول إلى المصنع أو المكتب ، وعند الانصراف :

ومن أدوات الرقابة أيضاً هيئات Institutions مؤلفة من أشخاص طبيعيين ، وظيفتهم هى مجرد التحقق من انطباق التصرفات التنفيذية على الخطة المعتمدة . . وطبيعى أن تكون الخطة – بدورها – فى إطار تجيزه اللوائح والقوانين .

ومن الهيئات سالفة الذكر ، ديوان المحاسبات فى التنظيم العام لأجهزة الحكم ، ومجلس الرقابة فى بعض المشروعات التجارية والصناعية . . . الخ .

الخلاصـــة

تعتبر الرقابة العنصر الخامس من عناصر الوظيفة الادارية ، والوظيفة الادارية للرقابة هى التعرف على مدى كفاءة المرؤوسين فى ادائهم لأعمالهم، عن طريق قياس هذه الأعمال ... وهذا القياس يمكننا من التعرف على اى انحراف عن الخطة الموضوعة .

والرقابة وظيفة متداخلة فى مختلف اوجه النشاط الادارى فى المشروع وهى غالبا لا تنصرف الى المـاضى ، الا بالقـدر الذى يراه المدير لازما للتعرف على اخطاء المـاضى ، وذلك لتجنب هذه الأخطاء عند الممارسة ، وعند السعى نحو تحقيق الأهداف .

ومما ييسر مهمة الرقابة وضع معايير او مقاييس للرقابة ، وتقييم الاداء فى ضوء المستويات المقررة ، وتصحيح الانحرافات ، على أن يكون واضحا ان الرقابة ليست نشاطا مستقلا عن النشاط الادارى ، وانما هى جزء منه ، وانها تتداخل مع غيرها من الوظائف الادارية فى مجال واحد ، هو المشروع او الوحدة الانتاجية ، اما طبيعتها فتتلخص فى انها مجـرد استيثاق او تأكد دون القدرة على التنفيذ .

ولعل من المناسب أن نوضـح انه نظرا لكبر احجـام المشروعات ، واتساع نشاطها ، وتعدد العاملين فيها ، فانه يتعذر على الاطلاق القيـام بالوظيفة الرقابية عن طريق المـلاحظة ، ولمـا كانت الرقابة وظيفة تؤدى، فانه لابد من اداة (او من هيئة) تقوم بها .

اسئلة وقضـايا للمناقشة

١ ـ اشرح وظيفة الرقابة كعنصر من عناصر الوظيفة الادارية ؟

٢ ـ يرى علماء الادارة أن وظيفة الرقابة تعتبر وظيفة كل مدير ... وضح ذلك ؟

٣ ـ يرى علماء الادارة ان الرقابة وظيفـة متداخلة فى مختلف أوجـه النشاط الادارى فى المشروع ... علق على هذه العبارة موضحا الأساسيات التى تتم بموجبها العملية الرقابية ؟

٤ ـ لماذا تضع المشروعات معايير او مقاييس للرقابة ؟ ... وضح بعض هذه المعايير ؟

٥ ـ هل يمكن القيام بالوظيفة الرقابية عن طريق الملاحظة ؟ أيد اجابتك ببعض الأسانيد العلمية التى ترتبط بتقييم الأداء ؟

٦ ـ اشرح بعض الخصائص التى تتميز بها الرقابة ، مبينا وجهة نظرك الخاصة فيما يتعلق بمدى استقلال الرقابة عن النشاط الادارى ومدى ما يتفرع عنها من مفاهيم ؟

الفصل العاشر

التنسيق

التنسيق

COORDIANTION

يعتبر التنسيق العنصر السادس من عناصر الوظيفة الإدارية ، وينبغى على المدير أثناء قيامه بمهامه الإدارية أن ينسق أوجه النشاط المختلف الذى يدخل فى نطاق سلطته ، ويضطلع بمسئوليته ، وذلك عن طريق تحقيق عنصر التوازن **Balancing** وعنصر التوقيت **Timing** . . فى إطار تكامل المشروع **Integration**

فعنصر التوازن يستهدف تزويد أى جانب من المشروع باحتياجاته التى تحقق له مزيداً من الفعالية ، ومزيداً من التنسيق ، كما هو الحال مثلا إذا ما كانت الإدارة التنفيذية فى أى مرحلة من مراحل مستوياتها داخل التنظيم ، تستشعر أنها فى حاجة إلى خبرة استشارية فى موضوع من الموضوعات ، من أجل صالح العمل ، فحينئذ يصدر القرار بتزويد المرحلة التنفيذية بهذه الخبرة .

أما عنصر التوقيت ، فانه يتطلب أن يصدر القرار فى الوقت الملائم ، دون أدنى تأخير ، وذلك حتى يمكن السير فى العمل وفقا للطريق المرسوم ... ومما لا شك فيه أن التأخير من شأنه تعويق العمل ، وبالتالى تعويق إنجازات أخرى تعتمد على عمل هذه المرحلة ، فينبغى مراعاة التوقيت بحيث يتلاءم مع الاحتياجات المطلوبة ، فان هذا من شأنه آن يسير بالعمل قدماً نحو تحقيق أهدافه .

أما العنصر الأخير وهو عنصر التكامل . . فانه يستهدف وحدة المشروع ككل . . وهذا يتطلب أن تحقق الإدارة لكل جزئية من جزئيات المشروع الإمكانيات التى تساعدها على تحقيق أهداف الخطة الفرعية الموضوعة ، فى إطار الخطة العامة الكلية . . الأمر الذى ينبغى معه على الإدارة أن تنسق باستمرار بين مجموع هذه الخطط الفرعية . . أى بين أوجه النشاط المختلف ، بحيث لا يختلف أى نشاط من النشاطات عن المعدل المستهدف والذى ينبغى عليه إنجازه .

ويرى « لويس أ. ألن Louis A. Allen » أن مراعاة التوازن والتوقيت والتكامل فى التنسيق يعتبر ضرورياً فى جميع المراحل ابتداء من مرحلة المقدم ، أى رئيس العمال . . إلى مرحلة المدير العام .

وفيما يلى رأيه :

Coordinating, in terms of timing, balancing, and integrating is as necessary at the foreman level as at that of the president."

كما يرى أن معظم متطلبات التنسيق يمكن أن تتحقق تلقائياً إذا وضعت أهداف ، وسياسات ، وإيرادات سليمة . . وكذلك تنظيم سليم .

" Most of this corrdination will be accomplished automatically if sound objectives, policies, procedures, and orgainzation are established."

ويهمنا أن توضح أننا نشترك فى الرأى مع كثير من علماء التنظيم والإدارة ، الذين يعتبرون التنسيق عنصراً أساسياً من عناصر العملية الإدارية ، لأن من الأهداف الرئيسية للادارة تحقيق التناسق بين أوجه النشاط المختلف وصولا إلى أهداف المشروع .

الحاجة إلى التنسيق Need for Coordination

تنبع الحاجة إلى التنسيق من واقع الحياة ، التى تتميز بوجود الاختلافات الفردية بين البشر ، هذه الاختلافات تنعكس آثارها على شخصية الفرد ، وتسهم فى تشكيله ، ومن هنا يكون لكل إنسان رأى خاص ومن ذلك يحدث الاختلاف والتباين فى الآراء . . ومما لا شك فيه أن كل إنسان تحركه دوافعه الخاصة ، الأمر الذى ينبغى أن يكون واضحاً ومفهوماً للادارة ، وينبغى أن تعمل على التغلب عليه عن طريق اتباع الأساليب التى من شأنها التقريب بين الآراء المختلفة ، وتوضيح الالتقاء الكامل بين المصالح الشخصية والأهداف العامة ، فمثل هذا الالتقاء يخلق نوعاً من الانسجام والتناسق ينعكس أثره على تحقيق أهداف المشروع .

أننا نؤكد أن من أسرع الوسائل لتحقيق التناسق ، وضوح الهدف ، ليس فقط للمستويات القيادية . . بل ينبغى أن يكون واضحاً ومفهوماً أيضاً للمرؤوسين ، لأن غياب هذا الوضوح لدى المرؤوسين يجعل كل فرد يتصرف على قدر تصوراته الشخصية ، وما يراه أنسب لمصالحه الشخصية . . الأمر الذى ينبغى أن تعمل الإدارة على تلافيه .

مبادىء التنسيق Principles of Cordination

يرى البعض أنه ربما كانت « مارى باركر فوليت Mary Parker Follet أول من ابتكرت فكراً بناءاً عن « مفهوم التنسيق Concept of Coordination» حيث أنها فرقت " Sifted " بين المبادىء والأساليب ، ووضحت الظروف التى يمكن عن طريقها تحقيق تناسق الجهود "Synchronized Effort" .

وفيما يلى نوضح بعض المبادىء التى ينبغى توافرها لتحقيق التنسيق الجيد فى المشروعات .

١ ــ مبدأ الاتصال المباشر Principle of Direct Contact

يمكن تحقيق التناسق من خلال الاتصالات الأفقية التي تتم بين الأفراد أثناء العمل اليومي ، إذ أن طبيعة الأعمال تستدعي التقاء هؤلاء الأفراد وتبادل الأحاديث ، ومن خلال هذه الأحاديث تلتقي الأفكار أو تتباعد ، الأمر الذي ينبغي معه على الإدارة أن تستفيد من هذه الحقيقة لكي تخلق جواً يساعد على تحقيق الفهم المتبادل بين الأفراد ، من أجل صالحهم الخاص وصالح المشروع .. فمثلا المنافسة التقليدية التي تجعل الطابع الذي يسود العلاقات بين موظفي إدارة المبيعات وإدارة الإنتاج . يغلب عليها النقد المتبادل ، لدليل واضح على سوء التنسيق بين هاتين الإدارتين . . وينبغي أن يكون واضحاً أن وجود مثل هذه الحالة ، إنما يؤدي إلى نوع من الإرباك ، والارتباك ، لا يصلح معه إطلاقاً إصدار تعليمات واجبة الطاعة على مسئولي الإدارتين . . فمما لا شك فيه أنه يكاد يكون هناك إجماع بين علماء التنظيم والإدارة ، أن الأوامر والتعليمات لا تحقق تناسقاً ، إنما الاتصال المباشر بين إدارتين على مستوى واحد ، في إطار من التعاون يسهم كثيراً في تحقيق هذا التناسق .

٢ ــ أهمية تحقيق التنسيق في المراحل المبكرة من وضع الخطط والسياسات

" Importance of Achieving Coordination in the Early Stages of Planning and Policy Making "

من الواضح جداً ، أنه ينبغي على الإدارة أن تهتم منذ اللحظات الأولى بالتنسيق عند وضع الخطط والسياسات ، فمثلا قد تضع الإدارة خططاً قصيرة الأمد ، دون أن تهتم بعلاقتها مع الخطط طويلة الأمد . ومما لا شك فيه أن حدوث مثل هذا يعتبر خطأ كبير . ينبغي أن تكون لبنة في صرح البنيان الذي تستهدفه الخطة طويلة الأمد ، ولعلنا لا نغالي إذا قلنا أنه في كثير من الاحيان

تضيع فوائد التخطيط نتيجة لاتخاذ قرارات عاجلة دون أن تتناسق مع الأهداف بعيدة المدى .

٣ – ارتباط وتفاعل جميع العوامل فى الموقف

"All Factors in a Situation are Reciprocally Related"

ينبغى أن يكون واضحاً أن جميع العوامل التى توجد فى موقف معين ترتبط ببعضها . . وتتفاعل مع بعضها . . فمثلا إذا وجد شخصان (أ) ، (ب) يعملان سوياً فى مكان ما ، فكل منهما يؤثر فى الآخر ، ويتأثر به . . وكلهما يتأثران بمجموع العاملين فى هذا المكان . . والأشخاص الذين يعملون فى بحوث التسويق يتأثرون بالآخرين الذين يعملون فى إدارة المبيعات ، أو اتجاهات العاملين فى إدارة الإنتاج أو الإدارة المالية . . . ينبغى إذن على كل إدارة أن تحصن نفسها عن طريق خلق جو من التعاون والارتباط مع الآخرين ، هذا الارتباط الذى تحكمه طبيعة العلاقات فى المشروع . . ومما لا شك فيه أن الإدارة التى تعتقد أنها فى إمكانها أن تحصر نفسها فى دائرة نشاطها الخاص ، إدارة خاطئة واهمة ، بل سرعان ما تجد نفسها وقد تعرضت لانتقادات بقية الإدارات .

يتبين لنا مما سبق أن المبادىء الثلاث السابقة ، تؤكد على إمكان تحقيق التنسيق عن طريق العلاقات الأفقية . . أى العلاقات التى بين أشخاص أو إدارات على مستوى واحد . . إذا تعاونوا . . وإذا تشاوروا . . وإذا عملوا على أن يفهم بعضهم بعضاً . . وينبغى أن يكون واضحاً لهؤلاء جميعاً أن إصدار الأمر إليهم من السلطات الأعلى بأن « ينسقوا » إنما هو أمر غير واقعى ولن يحقق شيئاً وعديم القوة ! .

"The Line Officer's Dictum "Coordinate" is Both Unrealistic and Unforceable".

الأساليب الفنية للتنسيق " Techniques of Coordination "

هناك أساليب وطرق متعددة لتحقيق التنسيق فى المشروعات ، مع ملاحظة أن مجتمعنا الدولى المعاصر فى تطور دائم ، والتقدم التكنولوجى المذهل فى عالم اليوم أدى إلى وجود شبكات مترابطة من المشروعات ، بحيث يمكننا القول أنه مع كل يوم . . بل مع كل ساعة هناك حاجة للمعرفة عن المزيد الذى يجد ويستحدث ، وأن يتم تبادل دائم للمعلومات ، وأنه لا توجد حدود يتم عندها تبادل المعلومات . . الأمر الذى ينبغى معه تحقيق التنسيق . . وخلق نوع من التكيف بين أفراد القوى العاملة بعضهم ببعض . . وبينهم جميعاً ومقتضيات التطور الذى يتطلعون إليه . . فاذا كان الأمر كذلك . . فان بعض الوسائل أو الأساليب لتحقيق هذا التنسيق . نلخصها فيما يلى :

١ – المشرف "The Supervisor"

يعتبر المشرف أقدم أدوات التنسيق ، حيث أنه بحكم إشرافه المباشر على مرؤوسيه ، يهتم بالدرجة الأولى بسيادة المناخ الملائم الذى يتم فيه العمل ، وهذا يتطلب منه أن يتأكد من حسن علاقاتهم بعضهم ببعض ، وكذلك حسن علاقات مجموعته التى يشرف عليها مع المجموعات الأخرى ، وتوفير حسن العلاقة يتطلب منه أن يشرف بنفسه على القيام بجهود التنسيق ، فعليه أن يقوم بالتوجيه المناسب فى هذا الشأن ، ويوضح لهم مبادىء التنسيق ، مبيناً الأمثلة العملية على حسن تطبيقها ، مجرياً الاختبارات اللازمة لتحديد درجة الانسجام

٢ – نطاق الإدارة ، والتنظيم السليم

" Span of Management and Sound Organization "

يعتبر نطاق إشراف الإدارة ، أحد المواضيع الهامة التى تتناولها البحوث الإدارية ، ومن بينها تحديد عدد المرؤوسين لكل مشرف . . ومن المعروف

أن المشروعات كبرت أحجامها ، وزاد عدد العاملين فيها زيادة كبيرة ، الأمر الذى ترتب عليه وجود عدد كبير من المشرفين ، يشرف كل واحد منهم على مجموعة خاصة به .. هذا التعدد فى المجموعات ، والذى ترتب عليه تعدد للمشرفين ، يتطلب وضع تنظيم سليم ييسر مهمة التنسيق . . بل أنه يعتبر من الأدوات الهامة فى هذا الشأن . . وينبغى على الإدارة عند وضعها لأى تنظيم أن تراعى توافر مبادىء التنسيق حتى يكون هذا التنظيم جيداً . . ومن متطلبات مبادىء التنسيق التى ينبغى توافرها فى التنظيم ، أن يحدد التنظيم بوضوح أهداف وأعمال كل مجموعة من هذه المجموعات ، وعلاقة مختلف المجموعات العاملة بعضها مع بعض فى المشروع . . والتأكد من أحداث التفاعل اللازم بين هذه المجموعات ، بحيث يحقق هذا التفاعل الانسجام التام ، وهذا يؤدى إلى سهولة تنسيق أوجه النشاط المختلف .

٣ – الاتصالات المكتوبة ، واستخدام أجهزة الاتصال الميكانيكية الحديثة
"Written Communications, and Modern Transmission Mechanical Devices".

هناك إجماع بين علماء التنظيم والإدارة فى العالم ، على أن أهم وسائل الاتصال من أجل تحقيق الانسجام والتنسيق داخل المشروع ، « وسيلة الاتصال المباشر » .. غير أن هذه الوسيلة يعوزها وسائل أخرى إضافية تعززها وتدعمها ، وتعينها على تحقيق أهدافها ، هذه الوسائل الأخرى الإضافية تتمثل فى الاتصالات التى تتم عن طريق الكتابات الشخصية التى تصدر إلى المرؤوسين ، ومن متطلبات طبيعة العلاقات داخل المشروع ، ضرورة تبادل الرأى . . أو وضوح السبل أمامهم ، حتى يسير الجميع فى طريق واضح المعالم ، يدعمه الفهم المتبادل ، والمعرفة المتبادلة . . وتتمثل هذه الاتصالات المكتوبة فى توضيح الإجراءات أو إرسال المنشورات الدورية ، أو كتابة التقارير المناسبة التى تتعلق بموضوع معين . . الخ . وكذلك استخدام أجهزة الاتصال

الميكانيكية الحديثة ، التى تيسر مهمة نقل الأفكار ، وتوضيح كثير من الأمور ، وقد تعددت وتنوعت فى الآونة الأخيرة ، بحيث لا تقف أمام سرعة توصيل المعلومات أبعاد أو مسافات ، ومما لا شك فيه أن متطلبات العصر الحديث تتطلب ضرورة تدريب القوى الوظيفية على هذه الوسائل الحديثة . . حتى يمكن أن يستفيدوا منها فى التعبير عن آرائهم ، وبمثل ذلك يمكن توصيل المعلومات رغماً عن عدم وجود الاتصالات المباشرة ، وهذا من شأنه أن يعرف الرؤساء رغبات مرؤوسيهم ، دون أن يتسبب ذلك فى إضاعة وقتهم .

٤ ـ اجتماعات الفريق Group Meetings

لعل هذه الوسيلة ، وسيلة اجتماع الرئيس مع الفريق الذى يشرف عليه ، تعتبر من أفضل الأساليب فاعلية فى تحقيق الانسجام بين المرؤوسين ، وتنسيقاً لجهودهم ، إن هذه الوسيلة تمثل جانباً من الجهد الأساسى الذى ينبغى على الرئيس أن يبذله لتحقيق الترابط بين مجموعة الأشخاص الذين يعملون تحت إشرافه والذين يعملون سوياً ، وتربطهم ببعضهم اهتمام مشترك . . ولعل الطابع الذى ينبغى أن يغلب على هذه الاجتماعات طابع الأسرة فى نطاق العمل الرسمى . لا ينبغى أن يدعو الرئيس إلى هذه الاجتماعات وفى ذهنه شىء يريد أن يفرضه على المرؤوسين . . أنه لو فعل ذلك ، فانه سيشتهر بين مرؤوسيه بأنه ديكتاتورى النزعة ، أو توقراطى الأسلوب . . وهذا للأسف الشديد يدفعهم إلى أن يكونوا سلبيين . . لن يشتركوا إطلاقاً فى المناقشات ، بل أنهم سيحضرون تلبية لمتطلبات الإجراءات الرسمية التى تعطى الرئيس حق الدعوة إلى مثل هذا الاجتماع . . وهم يطيعون . . ويحضرون ولكن بأجسامهم فقط . . أما عقولهم فستكون غائبة ، غائبة لأن الرئيس بفرضه آرائه عليهم مرات

متكررة ، قد عطل ملكة التفكير فيهم ، ومما لا شك فيه أنه قد تجد أموراً يعانى منها نتيجة لفرضه مثل هذا الأسلوب .

إن الرئيس الممتاز ينبغى أن يترك أثراً فى مرؤوسيه أنه بالتقائه بهم يفيدهم . . وكذلك هو شخصياً يستفيد منهم . . إن مثل هذا الأسلوب يحفز المرؤوسين إلى الاستعداد دائماً قبل حضور هذه الاجتماعات ، لأنهم يعرفون أنهم قد يسألوا . . وأن مناقشتهم البناءة تدخل فى تقديرهم عند الرؤساء . . إن ديمقراطية الاجتماع التى تتمثل فى تبادل الرأى والاشتراك فى المناقشات تمهيداً لاتخاذ القرار المناسب والأسلوب المناسب ، تغرس فى نفوس الأعضاء وعقولهم ، أن القرار قرارهم ، والأسلوب أسلوبهم ، فعليهم إذن أن يجدوا . . ويجتهدوا . . من أجل نجاحه ، وهكذا يتحقق التنسيق . . وبالتالى الأهداف .

ولعل من المناسب أن نوضح ونحن نتكلم فى موضوع الأساليب التى تتبع لتحقيق التنسيق ، أنه فى خلال الحرب العظمى الماضية ، لجأت الشركات فى سبيل التنسيق بين الجهود المختلفة إلى خلق ما أطلقوا عليهم « رجال اتصال Liaison Men » وما زالت بعض الشركات تمارس هذا الأسلوب ، غير أن التطورات الحديثة تنصح بأنه لا مانع إطلاقاً من استخدام هذا الأسلوب ، بشرط أن يكون مؤقتاً . . ولا يكون له طابع الدوام ، لأن الاعتماد عليه فقط يحمل فى طياته معنى سوء التنظيم .

وأخيراً ينبغى أن يكون واضحاً أمام الباحثين فى العلوم الإدارية ، أن من أهم الجهود التى تقع على عاتق الإدارة تحقيق التناسق بين جميع الأفراد الذين يعملون فى مختلف أوجه النشاط للمشروعات ، فان هذا التناسق من أهم الوسائل التى تستخدم فى تحقيق أهداف المشروع ، بل إن كثيراً ممن كتبوا فى موضوع الإدارة يعتبرون التنسيق وظيفة أساسية من وظائفها ، وقد نكون

أكثر دقة إذا اعتبرنا التنسيق بالنسبة للادارة الروح التى تشيع فى جميع أعمالها وتحقق الانسجام بين الجهود الفردية التى تتعاون على خدمة أهداف الجماعة .

ومن أهم العوامل التى تساعد على تحقيق التنسيق أن تعمل الإدارة على أن تفهم القوى العاملة أن هناك مصالح مشتركة بينها وبين مصالح المشروع . . وهذا يتطلب الفهم الكامل لأهداف وأغراضه .

والتنسيق الجيد يعتمد اعتماداً كبيراً على الدقة فى رسم الخطط والسياسات ، وتوزيع المسئوليات وتحديد العلاقات ، واختيار الكفايات الفنية والإدارية التى تشرف على نشاط المشروع . كما يتوقف على القدرة والكفاية والإحاطة الشاملة التى ينبغى أن يتصف بها من تقع على عاتقهم مسئولية الإدارة .

ويفرق الأستاذان O'Donnel, Koontz بين التنسيق الجيد والتنسيق الممتاز Excellent Coordination فيعرفان التنسيق الجيد بأنه الذى يزيل المواقف الحرجة Critical Points فور ظهورها أما التنسيق الممتاز فهو الذى يتوقع حدوث مثل هذه المواقف ويعمل على منع ظهورها .

وهكذا يتبين مما سبق أن التنسيق يتطلب بذل جهود متواصلة لتحقيق التوازن بين مختلف أوجه نشاط المشروع ، بحيث يسود التفاهم والتعاون مختلف المستويات الإدارية . . وتؤدى القوى العاملة أعمالها فى توافق كامل وانسجام تام ، فان ذلك يؤدى إلى تحقيق أهداف المشروع بأعلى قدر ممكن من الكفاية

الخلاصـــة

يعتبر التنسيق العنصر الســادس من عناصر الوظيفـة الادارية ، وينبغى على المدير اثناء قيامه بمهامه الادارية ان ينسق اوجه النشاط المختلف الذى يدخل فى نطاق سلطته ، ويضطلع بمسئوليته ، وذلك عن طريق تحقيق عنصر التوازن وعنصر التوقيت .. فى اطار تكامل المشروع .

ويهمنا ان نوضح اننا نشترك فى الرأى مع كثير من علماء التنظيم والادارة ، الذين يعتبرون التنسيق عنصرا اساسيا من عناصر العمليـة الادارية ، لأن من الأهداف الرئيسية للادارة تحقيق التناسق بين أوجه النشاط المختلف وصولا الى اهداف المشروع .

ومن اسرع الوسائل لتحقيق التناسق ، وضوح الهدف ، ليس فقط للمســتويات القيــادية .. بل ينبغى ان يكون واضــحا ومفهوما ايضــا للمرؤوسين ، لأن غياب هذا الوضوح لدى المرؤوسين يجعــل كل فرد يتصرف على قدر تصوراته الشخصية ، وما يراه انسب لمصالحه الشخصية الأمر الذى ينبغى ان تعمل الادارة على تلافيه .

وهناك اجماع بين علماء التنظيم والادارة ، ان الاوامر والتعليمات لا تحقق تناسقا ، انما الاتصال المباشر بين ادارتين على مستوى واحد ، فى اطار من التعاون يسهم كثيرا فى تحقيق هذا التناسق .

ولعلنا لا نغالى اذا قلنا انه فى كثير من الأحيان تضيع فوائد التخطيط نتيجة لاتخاذ قرارات عاجلة دون ان تتناسق مع الأهداف بعيدة المدى .

ينبغى ان يكون واضحا ان جميع العوامل التى توجد فى موقف معين ترتبط ببعضها .. وتتفاعل مع بعضها .

هناك اساليب وطرق متعددة لتحقيق التنسيق فى المشروعات ، مع ملاحظة ان مجتمعنا الدولى المعاصر فى تطور دائم ، والتقدم التكنولوجى المذهل فى عالم اليوم ادى الى وجود شبكات مترابطة من المشروعات ، بحيث يمكننا القول انه مع كل يوم .. بل مع كل ساعة هناك حاجة للمعرفة عن المزيد الذى يجد ويستحدث ، وان يتم تبادل دائم للمعلومات ، وانه لا توجد حدود يتم عندها تبادل المعلومات .. الأمر الذى ينبغى معه تحقيق التنسيق .. وخلق نوع من التكيف بين افراد القوى العاملة بعضهم ببعض .. وبينهم جميعا ومقتضيات التطور الذى يتطلعون اليه .

أسئلة وقضـايا للمناقشة

١ ـ يرى كثير من علماء التنظيم والادارة أن التنسـيق يعتبر عنصرا أساسيا من عناصر العملية الادارية ..

ناقش هذه العبارة موضحا دور عنصر التنسيق فى العمليـة الادارية ؟

٢ ـ تكلم للعديد من علماء الادارة عن مفهوم التنسيق ..

اذكر أول من تكلم فى هـذا الموضـوع مبينا آراءه واتجاهاته الفكرية الادارية ؟

٣ ـ اشرح مبدأ الاتصال المباشر ودوره فى تحقيق التناسق بين الادارات ؟

٤ ـ يرى بعض العلماء ضرورة توافر مبادىء محددة لتحقيق التنسيق الجيد فى المشروعات ..

علق على هذه العبارة شارحا هذه المبادىء ؟

٥ ـ يرى علماء التنظيم والادارة ان اجتماع رئيس أى عمل مع الفريق الذى يشرف عليه يعتبر من بين افضل الأساليب فاعلية فى تحقيق عنصر التنسيق .

علق على هذه العبارة مؤيدا رأيك ببعض الأمثلة التطبيقية ؟

٦ ـ يفرق بعض علماء الادارة بين (التنسيق الجيد) و (التنسـيق الممـتاز) ..

علق على هذه العبارة شارحا المقصود من الاصطلاحين السابق ذكرهما وبيان رأيك الخاص فيما يتعلق بمتطلبات التنسيق كأحـد عناصر العملية الادارية ودوره فى تحقيق أهداف المشروعات ؟

الفصل الحادى عشر

دعائم الوظائف الإدارية

دعائم الوظايف الادارية

FOUNDATIONS OF MANAGERIAL FUNCTIONS

السلطة Authority

السلطة هى حق إصدار الأمر إلى الآخرين . . وحق التصرف أو عدم التصرف بالأسلوب الذى يعتقده من يملك السلطة أنه لصالح أهداف المنشأة أو الأهداف الفرعية .

" Authority is the power to command others, to act or not to act in a manner deemed by the possessor of the authority to further enterprise or departmental purpose ".

ويعتبر ج. د. مونى J. D. Mooney ، أن السلطة « هى القوة التنسيقية العليا The Supreme Coordianting Power » ، ويرى أن هذه السلطة التنسيقية ينبغى أن تكون فى مكان ما فى التنظيم ، إذا كان هناك إصرار على تحقيق الأهداف الداخلية .

ويرى بعض العلماء ، أنه فى كل مجتمع من المجتمعات ، تتميز بعض العناصر باستعداد فطرى لتولى القيادة Leadership ، ويبقى بعد ذلك للكثرة أن تتبع ما يلقى إليها من أوامر وتوجيهات . . وفى النفس البشرية استعداد للطاعة ، يقال له Followership وتجد هذه الظاهرة أصولها العميقة فى الأدوار التى يمر بها الإنسان ككائن حى يتأثر بما حوله ، وهو منذ النشأة الأولى يستجيب لمن هو أقدر منه .

هكذا يبدأ الطفل يستجيب لوالديه ، ثم لأهله ولأترابه ممن هم أوسع

حيلة وأوفر حظاً من التجربة . . كما يستجيب فى مراحل التعلم لتوجيهات معلميه ، ومن ثم فان الاستعداد للاستجابة يتأصل فى نفسه بحيث يطمئن إلى تلقى الأوامر وتنفيذها . . وأياً كان المستوى الذى يصل إليه الفرد . فانه لا يستطيع أن يتخلص من استعداده الفطرى للاستجابة أو للطاعة ، ولكن الأفراد يتفاوتون فى ذلك ، كما يتفاوتون أيضاً فى تقدم الصفوف وقيادة من هم أكثر منهم استجابة .

ومن ثم نجد فى كل مجتمع قيادة يتحمل عبئها قلة ممیزة ، وطاعة من الكثرة الغالبة ، وبهذا تنتظم الجهود الجماعية حاله توجيهها لتحقيق غرض مشترك .

إلا أن هذا القول لا يقبل على إطلاقه ، بل يخضع لقيود متعارفة عليها ، وهذه بدورها ظاهرة فطرية فى كل مجتمع . . إذ الأصل فى تجميع الناس أن يهدف إلى تنظيم إنطلاق الطاقات . . مع وضع الضوابط التى تحكم السلوك الظاهرى لكل منهم .

ويقال لهذه الضوابط : عرف ، وقاعدة ، ونظام ، وقانون ، على خلاف بين هذه المفاهيم ، وإنما الفكرة التى تنتظمها جميعاً هى فكرة واحدة . . تتلخص فى ضبط السلوك الظاهرى للفرد حتى لا يخرج على ما ارتضته الجماعة .

القيادة إذن قدرة يتميز بها فريق من الناس ، ومن مقتضياتها أن تكون للقائد ولاية على من يتبعه ، وتعرف هذه الولاية بتعبير اصطلاحى يقال له « سلطة » ويرى بعض أساتذة إدارة الأعمال ، أن السلطة حق وقدرة على ممارسة هذا الحق Right and Power . . وهو رأى حسن . . كما يرى هذا البعض أيضاً أن السلطة قد تواتى الشخص بتدبيره وسعيه ، كما تجىء اتفاقاً

أو مصادفة فى بعض الظروف . . فان أحسن القيام عليها فانه يحتفظ بها ، وإن لم يرزق ملكة القيادة فقد السلطة . . وفى عبارة المؤلفين Peterson & Plowman قولهما :

" Authority is inherent in leadership. If by nature, accident, indolence, or force of circumstances, one lacks the qualities of leadership authority will not be his to exercise ; or if, perchance, it is assigned to him, it will soon be taken away. But, on the other hand if he does have ability, he will demonstrate the truth of the assertion that " authority gravitates to him who can ". This is simply one way of describing scalar position in the executive ranks of management ".

هذا هو المفهوم الشامل للسلطة ، إلا أنها أيضاً قد تحمل على أنها مظهر من مظاهر السيادة . . وعندئذ يضيق المعنى حتى يقتصر على ما تمارسه الدولة من حقوق على رعاياها . . ويقابل ذلك مسئولية الدولة عن تبعاتها المعروفة .

ويرى البعض — ونميل لهذا الرأى — أن يقتصد المشتغلون بادارة الأعمال فى استخدام هذا اللفظ « سلطة » وأن يحلوا محلها — ما أمكن ذلك — كلمة الاختصاص . . فتقول هذا من اختصاصى . . بدلا من قولك هذا فى سلطتى . . وإن كان القول الأخير لا يجافى الصواب تماماً ، ولكن فيه مبالغة فى وصف ما بين المستويات الإدارية من علاقات .

السلطة فى إدارة الأعمال :

هى ولاية للرئيس على مرؤوسيه ، ومن أهم مظاهرها أن يكون للرئيس على المرؤوس مكنات ثلاث ، هى :

— حق الإشراف بقصد التوجيه ، قبل التنفيذ .

— حق تقدير العمل بعد إنجازه ، بالإقرار أو بالتعديل أو بالإلغاء .

— حق الحلول والإحلال ، فالرئيس أن يتولى تنفيذ العمل الذى كان مسنداً من قبل إلى أحد مرؤوسيه ، وله أيضاً أن يحل بعضهم مكان بعض .

ومفروض أن الهدف من مباشرة هذه الحقوق ، هو انتظام سير العمل ورفع مستوى الكفاية الإنتاجية للجهاز الذى يشرف الرئيس عليه ، سواء أكان هذا الجهاز إدارياً خالصاً أم فنياً ، كما فى المصانع والمعامل .

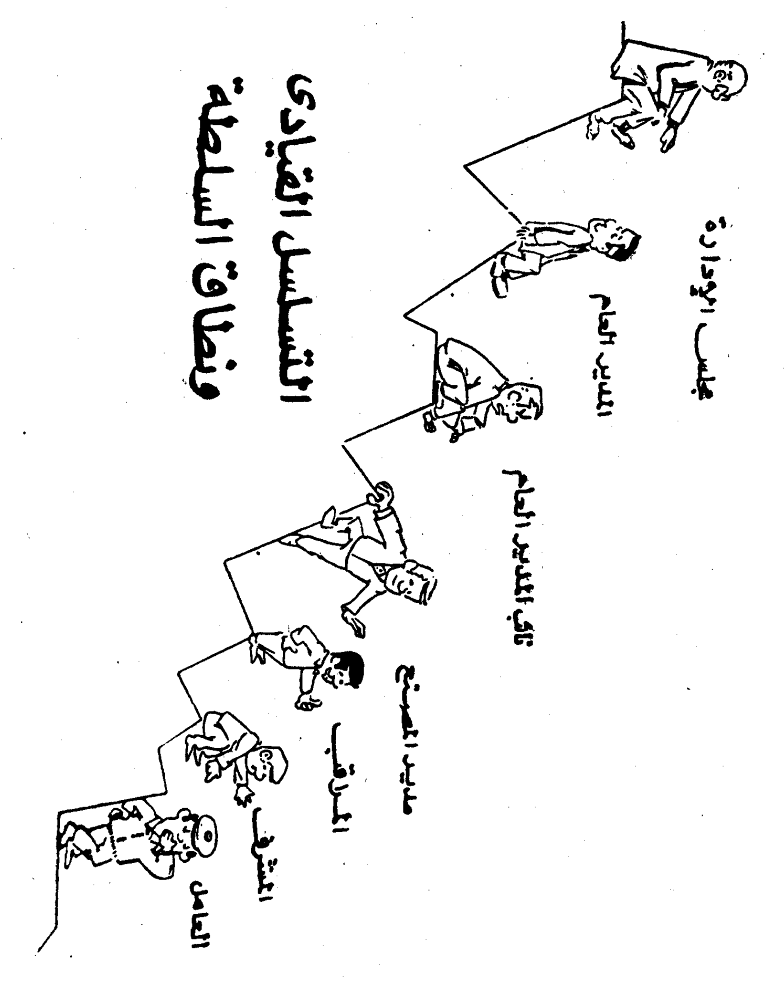
وفى إدارة الأعمال ، نرى تطبيقاً خاصاً لمفاهيم مستقرة فى مجالات أكثر شمولا . فليس فى ولاية الرئيس على مرؤوسيه جديد من حيث الرأى ولا الإجراءات ، وإنما فى تنظيم العلاقة بينهما مجرد تطبيق لقواعد مقررة فى بعض العلوم :

فيقال مثلا أن الأمة مصدر السلطات ، ولكن الأمة لا تستطيع عملياً ممارسة هذا الحق على صورة مجدية ، ولذلك تختار ممثلها ومنهم تتألف هيئة نيابية كمجلس الشعب أو البرلمان أو مجلس العموم .. بصرف النظر عما إذا كانت الهيئة النيابية واحدة أم أكثر ، إذ هذه تفصيلات لا تمس الجوهر .

ويمكن لكل رئيس فى أى مرحلة من مراحل المستويات الإدارية ، أن يتعرف على كيفية ممارسة السلطة التى منحت له ، عن طريق دراسة الأسلوب الذى مورست به هذه السلطة من قبل ممن له هذه السلطة ، فى المشروع الصناعى مثلا ، يستجيب ويستمد المشرف الصناعى سلطاته من المراقب . . والمراقب من مدير المصنع . . ومدير المصنع من نائب المدير العام . . ونائب المدير العام من المدير العام . . والمدير العام من مجلس الإدارة .

وليكن ملحوظاً أنه لا يوجد رئيس فى هذه الأيام ، وفى هذا العصر ، يستند فقط إلى وزن سلطته الرسمية لكى يحفز العمال على أدائهم لأعمالهم .

" No superior in this day and age should rely solely on the weight of his formal authority to motivate wtorkers o perform their jobs ".



لكل مستوى من المستويات القيادية سلطاته . . . والتنظيم السليم يقتضى تفويض بعض السلطات إلى المستويات العاملة حسب قدرتها وميولها واستعداداتها وكذلك . . معرفة حدود السلطة بين كل مرحلة ومرحلة من مراحل التسلسل القيادى .

غير أن هذا لا يمنع إطلاقاً من أن يواجه الرئيس بعض الظروف والمواقف التى يرى الرئيس نفسه فيها مضطراً لاستخدام سلطته الرسمية . . وينبغى أن يكون واضحاً ومفهوماً أن مثل هذه الظروف أو تلك المواقف إن هى إلا حالات استثنائية وليست قاعدة بأى حال من الأحوال .

كما ونوجه النظر إلى أن التطبيق السليم للسلطة يتطلب حسن تفويضها . . وتوزيع المهام والواجبات على المرؤوسين . . بل أن كثيراً من الباحثين فى علم التنظيم والإدارة يقررون أن من أهم أساسيات إقامة تنظيم سليم . . حسن استخدام عنصر تفويض السلطة . . كما يقررون أنه من الصعب على الإنسان أن يتكلم عن أى تنظيم فى المشروع ، ما لم تكن هناك ممارسة لتفويض السلطة . . . . ومما لا شك فيه أنه لا يغيب عن الأذهان أن هناك بعض المشروعات يطلق عليها « منظمات الرجل الواحد One-man Organizations » . وللانسان أن يتصور ماذا يحدث لهذه المشروعات لو غاب هذا الشخص عن إدارة المشروع لسبب أو لآخر . . فلنفترض أنه مرض وظل فترة طويلة طريح الفراش . . أو فلنفترض أنه مات وهذا أمر حتمى على كل إنسان . . أو فلنفترض أن هناك مغريات مادية ووظيفية ومعنوية عرضها عليه منافسون ليجتذبوه إليهم وقبلها وترك المشروع . . إلى غير ذلك من الأسباب . . ماذا سيحدث للمشروع ؟ الإجابة معروفة . . غالباً ما يكون الانهيار Usually Collapses

وليكن واضحاً لنا جميعاً . . أنه من وجهة النظر التنظيمية ، فان مشكلة تفويض السلطة ليست فى منحها . . إنما المسألة هى : ما هو القدر من السلطة الذى يمكن تفويضه للمرؤوسين فى مختلف المراحل التنظيمية .

وعلى أى حال ، فإن أى رئيس عليه دائماً أن يكون على استعداد لتفويض

السلطة إلى معاونيه . . وإلى مرؤوسيه ، وليكن دائماً حسن النية ويفترض أن مرؤوسيه لديهم الاستعداد والرغبة والقبول لهذا التفويض . . وقد يواجه الرئيس في بعض الأحوال بظروف ومواقف يجد فيها أن المرؤوس على غير استعداد . . أو غير موافق على قبول وممارسة السلطة التي ستمنح له . . حتى وإن ترتب عليها انتقاله إلى مركز أعلى نسبياً ! ! . أو قد يجد الرئيس نفسه في بعض الأحوال أنه غير راغب في تفويض السلطة إلى مرؤوسيه ، وذلك نتيجة لتقديره الخاص بأن المرؤوسين لم يصلوا بعد إلى مستوى من النضج والمهارة يطمئنه على تفويض سلطاته ! ! . . غير أنه ينبغي أن يكون واضحاً أنه أياً كانت الظروف . . وأياً كانت الأحوال . . فان مثل هذا المدير سيجد نفسه في حلقة مفرغة Vicious Circle . . وقد يعتذر هو شخصياً عن ذلك بقوله ، أنه لا يمكن تفويض السلطة إلا إذا دربنا مقدماً من سنمنح له هذا التفويض . . ثم يجد من يرد عليه قائلا . . وكيف يمكن أن ندرب إنساناً على شيء ما لم نمنحه تفويضاً بممارسة هذا الشيء ؟ ! . . مما لا شك فيه ، أنه في مثل هذه الأحوال ، يحسن التدرج في منح تفويض السلطات . . هذا التفويض التدريجي يزيد من خبرتهم . . ويزيد من قدرتهم . . ويجعلهم في خطوات وئيدة تدريجية مؤهلين لممارسة السلطات التي تمنح لهم على وجه مرض . . وعلى كل رئيس أن يفهم جيداً أنه ما لم يتخذ هو الخطوة الأولى ، فسيجد نفسه في مشكلة عدم وجود القوى الوظيفية القادرة التي تعاونه في تحمل التبعات على أفضل وجه ممكن .

المسئولية Responsibility :

تنبع المسئولية كما يقول « كونتز ، وأودونل » من العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ، والرئيس في هذه الحالة مثلا المدير ، يكون له الحق في أن يطلب خدمات معينة من شخص آخر .

" Responsibility arises from the superior — subordinate relationship, from the fact that someone, in this case, a manager, has the authority require specified services from another person ".

أى أن المدير يطلب . . ومعنى يطلب أنه يستخدم سلطته فى أن يطلب من الآخرين خدمات معينة . . وبذلك يحمل الآخرين مسئولية أداء هذه الخدمات على الوجه المطلوب .

وينبغى أن يكون واضحاً أن المسئولية هنا واجب . . ومن هذا المنطق ، فان المسئولية لا تفوض Responsibility cannot be delegated . . يترتب على ممارسة السلطة إذن أن يكون صاحبها مسئولا ، كذلك يمكن القول بأن الحق يقابله واجب . . ويصدق هذا النظر على المجتمع الكبير وعلى الدوائر الخاصة . . ومن ثم نرى فى الوحدة الإنتاجية طبقات إدارية يعلو بعضها بعضاً ، ولكل منها قدر من السلطة يقابله قدر مناسب من الواجبات .

وحين يدرك كل عضو عامل فى الوحدة الإنتاجية ضرورة سلوكه على هذا النحو ، فانه عندئذ يقدر المسئولية ويرعاها . لا فرق فى ذلك بين المستويات الإدارية ، ولئن كانت المسئولية فى الطبقات الوسطى وما دونها واضحة تماماً فى بعض عناصر السلوك ، كالطاعة مثلا ، فانها واضحة أيضاً — على شيء من التأمل — فى أعلى المستويات .

فالمدير العام مسئول أمام عضو مجلس الإدارة المنتدب ، وهذا بدوره مسئول أمام مجلس الإدارة . . وهذه الهيئة مسئولة أمام الجمعية العمومية للمساهمين .

ولكن هل تعتبر هذه الهيئة العليا (الجمعية العمومية) فوق كل مسئولية لأنها تجىء من فوق جميع المستويات الإدارية فى المشروع المتخذ شكل الشركة المساهمة ؟ .

الواقع أنها مسئولة عن قراراتها وما يترتب عليها من آثار ، تجاه الموظفين والعمال ، وتجاه المساهمين بوجه عام (إذ لا يشترك معظمهم فى إصدار القرارات) وتجاه الدولة بما لها من سيادة ، وتجاه الرأى العام . . هذه إذن مسئوليات تتحملها الجمعية العمومية فى مستويات عالية .

وهكذا يتضح أن المسئولية رهينة بالسلطة وقرينة لها ، وفى كل تنظيم راشد . . تتناسب المسئولية مع السلطة .

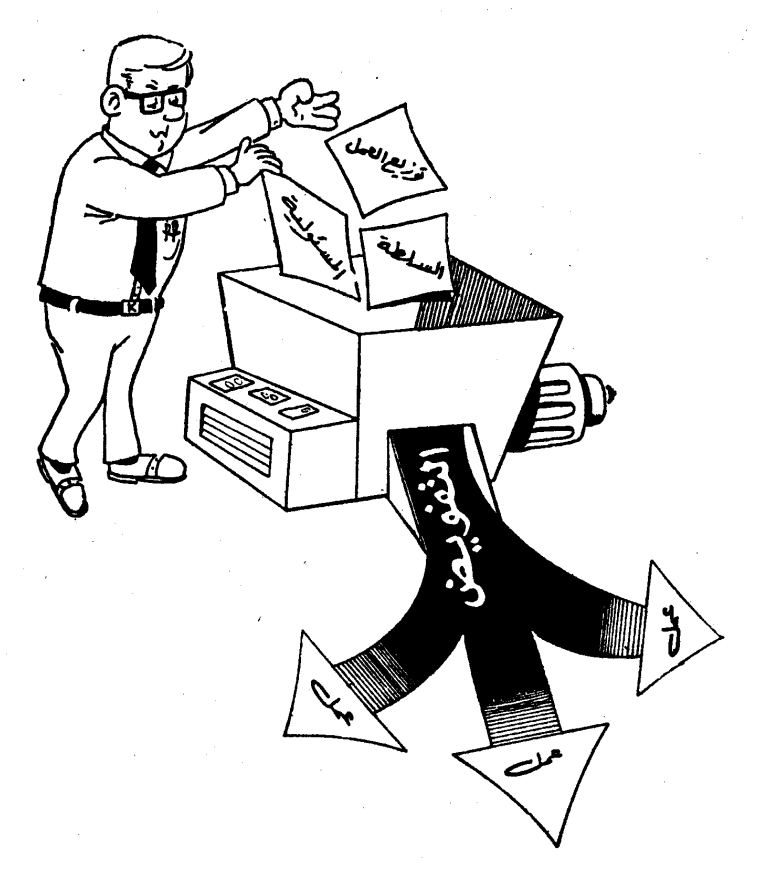
وهناك من يضيف إلى جانب مفهوم المسئولية . . مفهوم آخر هو مفهوم المساءلة . . ومن بينهم مثلا « بريك Brech » الذى يقول : « تبدأ العملية الإدارية عندما يفوض أحدهم الآخر فى تحمل مسئولية بعض أعماله ، ويعتبره عرضة للمساءلة عن النتائج » .

"The process of managing has its beginning when one man delegates responsibility for some of his work to antoher and holds him accountable for the results".

إذ أن المسئولية تبدأ أولا من تفويض السلطة من الرئيس لأحد المرؤوسين ، بأداء مهام معينة . . على وجه معين . . وقبول المرؤوس لهذه المهمة وموافقته على أدائها بالأسلوب الذى قرره الرئيس ، يعتبر موافقة على تحمل مسئولية أداء هذا العمل بالأسلوب الذى طلب منه أداءه . وبغير قبول تحمل هذه المسئولية ، لا يمكن أن يكون هناك تفويض للسلطة ، فكما أوضحنا سابقاً أنه ينبغى أن يكون هناك تناسب بين السلطات والمسئوليات . . بل أنهما مرتبطان ببعضهما ارتباطاً شديداً .

"The terms responsibility and authority are closely related to each other".

« والمسئولية هى عبارة عن التزام المرؤوس بأداء واجباته وفقاً لما يريده الرئيس » .



ليكن واضحاً لنا جميعاً . . انه من وجهة النظر التنظيمية ، فان مشكلة تفويض السلطة ليست فى منحها أو عدم منحها . . . إنما المسألة هى : ما هو القدر من السلطة الذى يمكن تفويضه للمرؤوسين فى مختلف المراحل التنظيمية .

" Responsibility is the obligation of a subordinate to perform his duties as required by his superior ".

وهناك من يقرر أن المسئولية تمثل اتفاق تعاقدى يرتضى فيه الموظف أداء واجباته فى مقابل المكافأة التى يتقاضاها كما هو الحال إذا ما أعطى شيك بقدر معين من المال مقابل أدائه لهذه الواجبات .

" Responsibility recognizes a contractual agreement in which the employee agees to perform his durties in return for rewards such as a paycheck ".

ويركزون على أن أهم حقيقة ينبغى أن تتوافر فيما يتعلق بقبول المسئولية .. هى تأكيد المرؤوس على قبوله لما عهد إليه من مهام وواجبات .

أن الرئيس يستطيع أن يفوض سلطات معينة لأحد مرؤوسيه ، ولكنه لا يستطيع إطلاقاً أن يفوض أحداً بمسئوليته الخاصة التى تدخل أساساً فى نطاق واجبات وظيفته . . فمثلا إذا فوض الرئيس بعض المرؤوسين فى أداء واجبات معينة ، فان له حق مساءلتهم عن حسن أداء هذه المهام . . إلا أن هذا لا يعفيه إطلاقاً من مسئوليته الخاصة أمام من هم أعلى منه فى سلم السلطات والمسئوليات عن حسن إتمام هذه الواجبات وفقاً للخطة الموضوعية . . أو بمعنى أوضح ، فان الرئيس حينما يفوض المرؤوسين لبعض المهام ، فانه يظل مسئولا عن جميع الأعمال التى يقوم بها المرؤوسين الذين فوضوا بالسلطات لأداء هذه المهام وهذه الواجبات .

وبما أن المسئولية هى التزام المرؤوس بأداء الواجبات المفوضة إليه . . فانه يعتبر بمثابة مدين بأداء هذا الالتزام إلى الرئيس الذى فوضه به . . ومن هنا نكرر الحقيقة التى ينبغى أن تكون واضحة وهى أن الرئيس هو وحده الذى يعتبر مسئولا أمام رؤسائه دون أن يكون له الحق فى أن يعتذر بأنه فوض

أحداً فى الجوانب التى قد يكون فيها بعض الإهمال ، وذلك لأن من سلطة الرئيس حسن أختيار من يوزع عليهم المهام والواجبات المختلفة .

ولعل هذا المفهوم تكون له بعض المضايقات أو بعض القلق بالنسبة لبعض الرؤساء ، ولكن ينبغى أن يكون واضحاً أيضاً أن للمسئولية تبعاتها ، وأن للوظائف القيادية وزنها . . الأمر الذى ينبغى أن يتفهمه الرؤساء وأن يكونوا على استعداد كامل لقبول وتحمل تبعات هذه الوظائف القيادية ، وأن يكونوا على استعداد للمساءلة عن نتائجها وتبعاتها .

وبالطبع ينبغى أن نأخذ فى الحسبان واقع الظروف التى نفوض فيها السلطات ، فمن الممكن مرة بعد أخرى أن يعيد الرئيس تفويض سلطاته لشخص معين بالذات إذا اطمأن لحسن أدائه لهذا العمل ، وعلى وجه الخصوص إذا كانت دراسته الدقيقة لمختلف المرؤوسين الذين يعملون تحت قيادته ، تؤكد أنه ليس من بينهم من يستطيع أن يرقى إلى مستوى المسئولية وحسن أداء المهمة التى يرغب الرئيس فى أدائها على أحسن وجه ممكن ، والتى قد تتكرر نظراً لظروف العمل .

غير أنه ينبغى أن يكون واضحاً أن أى رئيس لا يتصور أنه فى إمكانه أن يسير فى عمله من ناحية تفويض السلطات بحيث يكرر تفويض السلطات لمهام معينة لأشخاص معينين بالذات باستمرار . . لا يتصور أن فى إمكانه تحقيق ذلك إلى ما لا نهاية ، وأن سلطاته مطلقة فى هذا الشأن : وذلك لأن كل رئيس يتطلع إلى مركز قيادى فى مرحلة أعلى . . ومما لا شك فيه أنه يدخل فى تقدير شخصية الرئيس عناصر كثيرة منها الجهد الذى بذله من أجل تدريب المعاونين والمرؤوسين له ، حتى يمكن أن يصلوا إلى

المستوى الذى يمكنهم من تولى تبعات أكثر ومسئوليات أكبر ، حتى يمكن أن يشغلوا المراكز القيادية التى تخلوا بترقية رئيسهم إلى المركز الأعلى .

من هنا ينبغى أن يكون واضحاً ومفهوماً أن الرئيس عندما يكرر تفويض سلطاته لنفس الشخص ، أن هذا قد يكون محسوباً عليه فى يوم من الأيام ، وأن حسن الإدارة يقتضى منه دائماً أن يدرب الآخرين حتى وإن أدى هذا إلى مزيد من تعبه ومن جهده ومن عرقه ، وذلك لأن هذا الجهد الذى يبذله سيكون حتماً سبيله إلى أن يأخذ طريقه صعدا إلى المراكز القيادية .

كما وينبغى أن نوجه الأنظار . . إلى أن تصريف الأمور . . والتنظيم الداخلى للمشروعات ، وتحقيق أسلوب أمثل لاتصالات العمل ، كثيراً ما يتطلب أن يحضر الرؤساء ، على اختلاف مستوياتهم القيادية والإدارية بعض الاجتماعات التى تناقش فيها شئون المشروع ، أو المشاركة فى اتخاذ قرار معين ، إلى غير ذلك من الظروف التى يترتب عليها أن يترك الرئيس مركزه الإشرافى . . فهل يتركه هكذا ويذهب ؟ . . كلا . . ينبغى على الرئيس إذا ذهب إلى أى اجتماع أن ينيب شخصاً فى الإشراف على العمل أثناء غيابه . . فهذا الأسلوب فضلا عن أن التنظيم السليم يفرضه ويتطلبه . . إلا أننا أيضاً لا بد أن نتوقع ، أنه قد تجد ظروف طارئة . . يتطلب فيها الأمر أن يكون فى الموقع شخص مسئول ؟



أياً كانت الظروف . . وأياً كانت الأحوال ينبغى على من يتولى وظيفة رئاسية أن لا يترك مكانه حتى وأن كانت المناسبة الذهاب إلى إجتماع من الاجتماعات الا ويعين شخصاً مسئولا عن الاشراف مكانه فقد تجد ظروف يتطلب الأمر فيها الرجوع إلى مسئول

الخلاصـــة

السلطة هى حق اصدار الأمر الى الآخرين .. وحق التصرف أو عدم التصرف بالأسلوب الذى يعتقده من يملك السلطة انه لصـــالح اهداف المنشاة او الأهداف الفرعية .

ويرى بعض العلماء ، انه فى كل مجتمع من المجتمعات ، تتميز بعض العناصر باستعداد فطرى لتولى القيادة ، ويبقى بعد ذلك للكثرة ان تتبع ما يلقى اليها من اوامر وتوجيهات .

ومن ثم نجد فى كل مجتمع قيادة يتحمل عبئها قلة مميزة ، وطاعة من الكثرة الغالبة ، وبهذا تنتظم الجهود الجماعية حال توجيهها لتحقيق غرض مشترك .

القيادة اذن قدرة يتميز بها فريق من الناس ، ومن مقتضياتهـــا ان تكون للقائد ولاية على من يتبعه ، وتعرف هذه الولاية بتعبير اصطلاحى يقال له « سلطة » ويرى بعض اساتذة ادارة الأعمال ، ان السلطة حق وقدرة على ممارسة هذا الحق .

والسلطة فى ادارة الأعمال : هى ولاية للرئيس على مرؤوسيه ، ومن اهم مظاهرها ان يكون للرئيس على المرؤوس مكنات ثلاث ، وهى :

- حق الاشراف بقصد التوجيه ، قبل التنفيذ .
- حق تقدير العمل بعد انجازه ، بالاقرار او بالتعديل او بالالغاء .
- حق الحلول والاحلال ، فالرئيس ان يتولى تنفيذ العمل الذى كان مسندا من قبل الى احد مرؤوسيه ، وله ايضا ان يحـــل بعضهم مكان بعض .

كما ونوجه النظر الى ان التطبيق السليم للسلطة يتطلب حسن تفويضها .. وتوزيع المهام والواجبات على المرؤوسين .

وليكن واضحا لنا جميعا .. انه من وجهة النظر التنظيمية ، فان مشكلة تفويض السلطة ليست فى منحها .. انما المسالة هى : ما هو القدر من السلطة الذى يمكن تفويضه للمرؤوسين فى مختلف المراحل التنظيمية .

تنبع المسئولية من العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ، والرئيس فى هذه الحالة مثل المدير ، يكون له الحق فى أن يطلب خدمات معينة من شخص آخر .

وينبغى ان يكون واضحا ان المسئولية هنا واجب .. ومن هذا المنطق فان المسئولية لا تفوض ويترتب على ممارسة السلطة اذن ان يكون صاحبها مسئولا .

والمسئولية رهينة بالسلطة وقرينة لها ، وفى كل تنظيم راشد ... تتناسب المسئولية مع السلطة .

والمسئولية هى عبارة عن التزام المرؤوس باداء واجباته وفقا لما يريده الرئيس .

وبما ان المسئولية هى التزام المرؤوس باداء الواجبات المفوض اليه .. فانه يعتبر بمثابة مدين باداء هذا الالتزام الى الرئيس الذى فوضه به .. ومن هنا نكرر الحقيقة التى ينبغى ان تكون واضحة وهى ان الرئيس هو وحده الذى يعتبر مسئولا امام رؤسائه دون ان يكون له الحق فى ان يعتذر بانه فوض احدا فى الجوانب التى قد يكون فيها بعض الاهمال ، وذلك لان من سلطة الرئيس حسن اختيار من يوزع عليهم المهام والواجبات المختلفة .

أسئلة وقضـايا للمناقشة

١ ـ عرف مفهوم « السلطة » من وجهة نظر الادارة العلمية ، شارحا آراء بعض علماء الادارة بشأنها .

٢ ـ يرى بعض العلماء انه فى كل مجتمع من المجتمعات تتميز بعض العناصر باستعداد فطرى لتولى القيادة .

علق على هذه العبارة ، شارحا آثارها فيما يتعلق بتنظيم الجهود الجماعية لتحقيق غرض مشترك .

٣ ـ ما الذى نعنيه حين نقول « ان الأمة مصدر السلطات » .. هل تستطيع الأمة عمليا ممارسة هذا الحق على صورة مجدية ؟

علق على هذه العبارة ، شارحا أسلوب تنظيمها على مستوى الدولة وعلى مستوى المشروعات ، ثم وضح كيف يتعرف كل رئيس فى أى مرحلة من مراحل المستويات الادارية على كيفية ممارسة السلطة التى منحت له ؟

٤ ـ « يتطلب التنظيم السليم تفويض بعض السلطات فى اطار التسلسل القيـادى » .

علق على هذه العبارة ، شارحا مفهوم حسن تفويض السلطة ، وما يترتب على عدم حسن التفويض من مشكلات .

٥ ـ يرى علماء التنظيم والادارة ان المسئولية واجب ، ومن هذا المنطق فان المسئولية لا تفوض .

علق على هذه العبارة ، شارحا هل يتعارض مفهومها مع حسن تفويض السلطة ؟ .. ثم اشرح الفرق بين المسئولية ، والمساءلة .

٦ – قد تتطلب ظروف العمـل وغيرها ان يترك رئيس الموقع مركزه الاشراف .. هل يتركه هكذا ويذهب ؟

اشرح فى ضـوء مفهوم المسـئولية ما الذى ينبغى عليه أن يفعله ؟ .. ولمـاذا ؟

الفصل الثانى عشر

شمول الوظائف الادارية

شمول الوظائف الادارية

UNIVERSALITY OF MANAGERIAL FUNCTIONS

وحدة طبيعة الإدارة :

أوضحنا من قبل أن عناصر العملية الإدارية تتلخص فى التخطيط التنظيمى ، والتنظيم والتعيين مع التأكد من ملاءمة القوى العاملة للعمل ؛ والتوجيه ، والرقابة ، والتنسيق . . ثم أوضحنا أن عناصر العملية الإدارية متداخلة فى بعضها ، بمعنى أن الذى يزاول النشاط الإدارى قد يجد نفسه فى موقف يتحتم معه أن يزاول الوظائف الإدارية فى الحال . وينبغى أن يكون واضحاً أن الوظيفة الإدارية التى يقوم بها المديرون واحدة فى مختلف المشروعات أياً كانت أحجامها ، أو تنوع أوجه نشاطها ، وكما يقول البعض . .

« يقوم المديرون بأداء نفس الوظائف بغض النظر عن مركزهم فى الهيكل التنظيمى أو نوع المشروع الذى يعملون فيه ، فانهم يؤدون نفس المهام فى حدود قدراتهم الإدارية ، سواء أكانوا مديرين عامين ، أو مديرى إدارات ، أو رؤساء عمال ، أو مشرفين ، أو مديرى هيئات حكومية . . كل هؤلاء كمديرين ، يجدون أنفسهم مرتبطين بانجاز الأعمال عن طريق الأشخاص والاشتراك معهم .

وفيما يلى النص :

" Managers perform the same functions regardless of their place in the organization structure or type of enterprise in which they are engaged. Acting in their managerial capacity, presidents, department heads, fore-

men, supervisors, college deans, bishops, and heads of governmental agencies all do the same thing. As managers, they are all engaged in getting things done with and through people."

ووقوع نشاط الوظيفة الإدارية فى نطاق اختصاص المديرين ، أياً كانت طبيعة أو نوع المشروعات التى يعملون فيها . . وممارستهم لنفس هذه الوظائف . . هذا هو الذى نعنيه « بشمول الوظائف الإادرية » . . ومن الجائز أن نسمع فى هذه الأيام عن بعض المديرين الذين يقومون ببعض الأعمال التى لا تدخل فى نطاق اختصاصهم كمديرين ، فينبغى أن يكون واضحاً أن هذا لا يصبغ على هذه الأعمال صفة الأعمال الإدارية ، إنها حتما ليست من أوجه النشاط الإدارى المميز الذى يقوم به المديرون . . كما وقد نسمع العكس ، بعض الفنيين يقومون بمزاولة أوجه النشاط خارج تخصصهم الفنى ، كأن يقوموا بمزاولة بعض أوجه النشاط التى يتعلق بالوظيفة الإدارية . . هذا حتما لا يصبغ على الوظيفة الإدارية صفة العمل الفنى ! !.. كل فئة من هذه الفئات وفقاً للتقسيمات العلمية لها خصائصها ، وتخصصاتها بحيث ينبغى أن لا تجور إحداها على الأخرى ! !.. ذلك إذا أردنا أن نسرع الخطى وأن نساير الثورة الإدارية والعلمية المعاصرة .

ولعل من المناسب أن نوضح أن الظروف المحيطة فى أى بلد تحدد نوع النظام الاقتصادى السائد فيها ، وفى العالم الآن نظامان متناقضان يتمثل أحدهما فى الحكومات التى تسيطر على النشاط الاقتصادى وتمنع الملكية الفردية ، ويتمثل الآخر فى الحكومات التى لا تتدخل فى النشاط االاقتصادى ، وتسمح بقيام الملكية الفردية . .

وبين هذين النظامين توجد أنظمة أخرى تتبعها بقية دول العالم . . ومنها نظامنا الذى يسمح بقيام الملكية الخاصة ويشجعها بشرط ألا تكون مستغلة أو إنتهازية . . وهو من أجل ذلك يساعد

على انتشار المنظمات التعاونية على أساس أنها نوع من الملكية الخاصة يضم فيها الأعضاء جهودهم الاختيارية لتحسين أحوالهم الاقتصادية والاجتماعية . . وعلى ذلك فهى تهدف بطبيعة تكوينها إلى القضاء على الاستغلال والانتهازية .

ومهما يكن من شيء ، فان طبيعة الإدارة تكاد تكون واحدة فى مختلف المشروعات التى تقام فى ظل مختلف النظم ، بمعنى أن الحاجة إلى تطبيق الوظائف الإدارية وضرورة توفير عناصر الكفاية فى هذه الوظائف ، سواء فى المشروعات التى تعمل فى النظم التى لا تعترف بالملكية الخاصة ، والمشروعات التى تعمل فى ظل النظم التى تعترف بالملكية الفردية وتشجيعها . والمشروعات التى تقام فى دول تعترف بالملكية الخاصة وتعمل على تنظيمها وتوجيهها بما يتفق والصالح العام ، وذلك عن طريق تكوين منظمات برأس مال مختلط من القطاع العام والقطاع الخاص ، أو بوضع التشريعات المنظمة للقطاع الخاص.. فكل هذه المشروعات تستهدف زيادة الدخل القومى والارتفاع بمستوى المعيشة للأفراد والجماعات ، ولا بد لنجاحها فى تحقيق أهدافها من كفاية الإدارة . .

كذلك يجب على الجمعيات التعاونية أن تطبق فى مختلف الوظائف الإدارية التى تحتاج إليها قواعد الإدارة العلمية شأنها فى ذلك شأن المنظمات التجارية الناجحة .

ومن الذين يؤيدون هذا الرأى وينادون به Brech فانه يقول : « . . على الرغم من أن الملكية فى الجمعيات التعاونية تختلف من حيث المبدأ عما يكون عليه الحال فى المشروعات الأخرى ، إلا أن الإدارة فيها تتم على صورة متشابهة لأى شركة تجارية ، وذلك من حيث أنها منظمات اقتصادية تعمل فى ظل منافسة حادة تستوجب عليها أن تساير التطور العلمى وتطبق قواعد الإدارة العلمية » .

ومفهوم وحدة طبيعة الإدارة هو الذى أدى إلى الثورة الفكرية الإدارية ، وأن تجد هذه الثورة الفكرية نفسها فى هذه الأيام قريبة من تحقيق جهودها من أجل صياغة « نظرية للادارة قابلة للتعليم » . بحيث تكون هذه النظرية قابلة للتطبيق على شتى أوجه النشاط الإنسانى الإدارى .

التطبيق الإدارى والجهود العلمية :

سبق أن أوضحنا فى الفصل الأول ، بعض البحوث والدراسات التى دارت حول « نظرية للادارة » . . وأوردنا بعض التعريفات عن مفهوم النظرية ، ثم عرضنا للمدارس الإدارية المختلفة ، نتيجة للفكر الإدارى المتجدد ، الذى يحاول أن يضع الأسس والمبادىء التى تجعل من الإدارة علما مستقلا بين العلوم الأخرى أو يضع نظرية للادارة قابلة للتطبيق على أوجه النشاط الإدارى المختلف ، أياً كانت طبيعة هذا النشاط ، ثم أوضحنا المدارس الفكرية الإدارية وتطورها ، وأبرزنا لمحات عن هذه المدارس ، والتى منها المدرسة العلمية ، ومدرسة بحوث العمليات ، والمدرسة التجريبية ، ومدرسة العلوم السلوكية ، ومدرسة النظام الاجتماعى ، ومدرسة نظرية اتخاذ القرار ، والمدرسة الرياضية ، ثم أوضحنا مدى إسهام مديرى الأعمال فى نظرية للادارة .

ولعل من المناسب أن نوضح أنه بالإضافة إلى ما ذكرناه ، فان هناك جهوداً عديدة علمية كثيرة بذلها آخرون من المهتمين والمشتغلين بدوائر الأعمال ، من أجل إيجاد نظرية للادارة والتطبيق الإدارى الناضج .

ولعل من الجهود الملحوظة التى ينبغى الإشارة إليها فى هذا الشأن ، ذلك الجهد الكبير الذى بذلته « الهيئة المتحدة للتعليم الأمريكى ...Consolidates American Teaching » . . وهذه الهيئة ، رغماً عن أنها لم تبتكر مبادىء

إدارية معينة ، إلا أن الجهد الذى بذلته فى تجميع المعلومات التى صدرت فيما يتعلق بالجوانب التنظيمية والإدارية ، كان له أثر محمود لدى جميع الباحثين فى إيجاد نظرية للادارة ، حيث أن هذا الجهد وفر عليهم كثيراً من الجهد والوقت الذى كان سيبذل لو لم تكن مثل هذه المعلومات متاحة لديهم . . فمثلا أصدرت هذه الهيئة فى عام ١٩٣١ كتاباً بعنوان : "Handbook of Business Administration" أشرف على تحريره «و. ج. دونالد W.J. Donald . . الذى تولى فيما بعد منصب نائب رئيس الجمعية الأمريكية للادارة « "American Management Association" . . ويكفى أن نوضح صورة لهذا الجهد أن هذا المرجع يحتوى على ١٧٠٠ صفحة (ألف وسبعمائة) . وهذه الصفحات تتضمن خلاصة الفكر والتجارب التى قام بها أكثر من ٦٠٠ (ستمائة) من القادة الإداريين الذين يعملون فى شتى أوجه النشاط الصناعى والإدارى ، وجميعهم بحثوا فى مجالات الإدارة ، سواء من حيث المبادىء . . أو من حيث التطبيق . . هذه إشارة لا بد منها نضيفها إلى ما سبق أن ذكرناه ، مما كان له أثر كبير على الجهود التى تتابعت ، وبعض المراكز المتخصصة التى أقيمت ، والتى منها مثلا « مركز ييل للعمل والإدارة Yale Labour & Management » ، والذى بذل بحوثاًودراسات عديدة لسنوات طويلة لتطوير نظرية السلوك فى التنظيمات الرسمية ، وبنيت هذه الأبحاث على عدة فروض منها : أن هناك نوعاً من التضارب بين الفرد والتنظيم فيما يتعلق بالأهداف لكل منهما ، الأمر الذى يتحتم معه توجيه أفراد لتنظيم وجذب انتباههم إلى ما هو متصل بالتنظيم وإشباع احتياجاتهم ، واستخدام المراقبة كأسلوب لتحقيق عملية ربط المستخدمين بوظائفهم ، على أن الشخص يعيش ليشبع حاجاته ويحقق أهدافه ، ولا يمكن أن يحقق ذلك بغير المنظمة التى يعمل فيها . وكذلك المنظمة تريد أن تحقق أهدافها فى النحو

والرخاء والتوسع والشهرة . . إلى غير ذلك ، فهى أيضاً تريد أن تشبع احتياجاتها . . ومن هذا المنطق فلا بد من السعى لتحقيق الوصل أو الربط بين الاثنين « الفرد والمنظمة » .

ولعل هذه الجهود هى التى جعلت الكثيرين يقررون أن دراسة الإدارة تمر فى الآونة الأخيرة بأخصب فتراتها ، وأزهى عصورها .

نظرية الإدارة ، والإدارة التعليمية :

وقد انعكست الجهود التى بذلت ، وأوضحنا العديد منها على كافة مجال النشاط الإنسانى .

وحيث أننا أوضحنا بعض الجهود فى مجال دوائر الأعمال . . كما أوضحنا أن طبيعة الإدارة واحدة . . فاننا إتماماً للفائدة ، واتساقاً مع طبيعة النشاط الثقافى الذى تقوم به الهيئات العلمية ، نوضح مزيداً من الجهود التى بذلت من أجل إيجاد نظرية للادارة فى مجال « الإدارة التعليمية » .

وفيما يلى نعرض بعض المحاولات فى مجال إيجاد نظرية للادارة التعليمية ، موضحين أنه كان لتأسيس البرنامج التعاونى للادارة التعليمية تحت رعاية « مؤسسة كيللوج Kellogg Foundation » وعلى وجه الخصوص المنح التى قدمتها هذه المؤسسة فيما بين عامى ١٩٥٥ ، ١٩٥٩ للتوصل إلى صياغة « نظرية للادارة » . . أثر كبير فى تحقيق نوع من التقدم فى هذا المجال .

محاولة نظرية « مورت Mort » :

أساس هذه النظرية يتضح فى البحوث التى أجراها « بول ·ر· مورت Paul R. Mort » ومساعده « دونالد هـ . روس Donald H. Ross » والتى

وردت فى كتابهما بعنوان « مبادىء الإدارة المدرسية Principles of School Administration

وتتلخص فى أن الأساس العقلى هذه النظرية يتمثل فيما يأتى :

١ ـ للثقافة مجموعة من الاعتبارات القابلة للتحديد ؛

٢ ـ تستند هذه الاعتبارات القابلة للتحديد إلى قاعدة معقولة Common Sense وعندما توضع فى صورة مبادىء ، تكون هذه المبادىء مرشداً وهادياً وقابلة للتطبيق ؛

٣ ـ هذه المبادىء ينبغى أن يستمر إجراء الاختبارات عليها ، حتى يمكن إصدار أحكام عن نتائجها . . إما لصالحها ، أو ضدها . . وذلك حتى يمكن الاطمئنان إلى سلامة الإجراءات التى ستتخذ .

٤ ـ يمكن أن تتخذ التطبيقات التى تتم نتيجة لهذه المبادىء ، أمثلة لترشيد المادة الدراسية ، وعلى وجه الخصوص فى التدريب المهنى .

وقد أوضح الباحثان أن الاعتبارات التى يرونها ، وتستند إليها النظرية تتلخص فى وضوح المصطلحات الأربع الآتية :

ـ وضوح المفاهيم التى تتعلق بالقيم السائدة .

ـ مفهوم واضح لمكونات الثقافة .

ـ وضع معايير قابلة للقياس .

ـ استخلاص مبادىء قابلة للتطبيق .

وقد ركز الباحثان كثيراً على أهمية استخدام ملكة العقل ، والإلهام الحسى العقلى السليم كمصدر لتقرير المفهوم الحقيقى لهذه المصطلحات . . كما

أشار إلى ضرورة توافر اعتبارات معينة فى المبادىء ، وذلك حتى لا يهبط مستوى أى معالجة شاملة للادارة ، ثم قسما المبادىء إلى مجموعات ثلاث :

المجموعة الإنسانية : وتستند إلى الإحساس العام الصحيح فى العلاقات التى ينبغى أن تسود بين الناس ، والتى ينبغى أن يتوافر فيها الممارسةالديمقراطية السليمة البناءة . . وكذلك وضوح الأساليب الإجرائية التى يتم من خلالها العمل ، ومراعاة العدالة فى كل ما تتخذه الإدارة من قرارات ، وتحقيق تكافؤ الفرص لجميع العاملين فى هدى سياسات واضحة ومعلنة .

أما المجموعة الثانية : فتتعلق بالإحساس العام بمتطلبات الجوانب العلمية ، كتحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية ، والقيام بالمراجعة والرقابة فى ضوء الميزانيات التقديرية ، ومنح حرية التفويض والإنابة فى إطار من تقدير المسئولية وإعطاء السلطة التى تتناسب معها . كما أوضحا أهمية أن يتميز الجانب العملى بالبساطة ، وتحقيق مفهوم الولاء والانتماء ، والبعد عن الجمود .

أما المجموعة الثالثة : فانها تهتم بالقيم والمعتقدات والدوافع والاحتياجات وضرورة المواءمة بين هذه العناصر فى إطار من المرونة ، والتبصر بالنتائج المتوقعة .

وعلى أى حال ، فان الباحثان أنفسهما يشيران إلى الصعوبة الفائقة عند التطبيق على موقف معين ، ويتعلقان بأهداب ما أطلقا عليه « الحكم المتوازن Balanced Judgment »

محاولة نظرية « سيرز Sears » :

أساس هذه النظرية يتضح فى البحث الذى أجراه الأستاذ « جيس ب .

سبرز Jess B. Sears » ونشره تحت عنوان : « طبيعة عملية التوجيه الإدارى The Nature of the Administrative Process » . . ويقرر هذا البحث أن وظيفة الإدارة تستمد طبيعتها من طبيعة الخدمات التى تقوم بها .

وقد حاول « سيرز » أن يتعرف على طبيعة هذه الخدمات من واقع كتابات كبار الباحثين والعاملين فى مجالات إدارة الأعمال والأجهزة الحكومية . . وقد تأثر كما يقرر هو فى كتاباته بالجهود التى بذلها الكثيرون ومنهم :

« فردريك ونسلو تايلور » والتى أوضحناها بشىء من التفصيل من قبل . . وكذلك « هنرى فايول » الذى استخدم تصنيفاته عن الوظيفة الإدارية والسابق شرحها ، والتى تتلخص فى التخطيط ، والتنظيم والتوجيه ، والرقابة ، والتنسيق . . و « لندل أرفيك L. Urwick الذى نشر فى عام ١٩٤٥ كتاباً بعنوان : « عناصر الإدارة The Elements of Administration استند أساساً على مجموعة من المقالات نشرت فى ذلك ، وخرج منها بعشرة مبادىء للادارة ، هى مبادىء الأهداف Objective ، والتخصص Specialisation ، والتنسيق Coordination ، والسلطة Authority ، والمسئولية Responsibility ، والتعريف الواضح Definition ؛ وتناسب السلطات مع المسئوليات Correspondence ، ونطاق الإشراف Span of Control ، والتوازن Balance ، والاستمرار Contnuity .

وكذلك تأثر الباحث بكتابات « لوثر جيولك Luther

« Gulick » الذى نشر كتاباً فى عام ١٩٣٧ تحت عنوان : « أبحاث فى علم الإدارة Papers on the Science of Administration
وقد قرر فى هذه الأبحاث أن عناصر الوظيفة الإدارية هى التخطيط ، والتنظيم ، وتعيين وملاءمة القوى العاملة ، والتوجيه ، والتنسيق ، وتحقيق النظام ، ورفع التقارير ، والاستعانة بالميزانيات . . كما قرر أيضاً أن البيان الواضح للأهداف والذى يكون مفهوماً جيداً للجميع ، يعتبر الضمان الخارق للعادة لتحقيق فاعلية الإدارة .

" A clear statement of purpose universally understood is the outstanding guarantee of effective adminstration ".

ونظراً لأن « سيرز » كان بالدرجة الأولى من رجال التعليم ، فانه حاول أن يستفيد من هذه الخبرة ، ويجمع بينها وبين كتابات هؤلاء العلماء ، ويحقق نوعاً من التكامل بين قراءاتهم . . عن طريق دراسة ما اتفقوا عليه ، ودراسة التناقض والتعارض الذى حدث بينهم ، ثم وضع افتراضاته التى تتلخص فى أنه يمكن القيام بالوظائف الإدارية عن طريق استخدام السلطة ، والمبادىء المستخلصة من دراسة الإدارة نفسها .

وخرج من ذلك بفكرة أن طبيعة الإدارة تستمد من طبيعة عملية التعليم الفردى ، وطبيعة الثقافة فى إطار الظروف المحيطة ، والقوانين السائدة ، وهيكل البنيان الاقتصادى . . وكذلك مايتحلى به رجل الإدارة من قدرة . . ثم يوضح على سبيل المثال أن التوجيه يعتبر نوعاً من السلطة التى تتحرك فى الوقت المناسب والاتجاه المناسب من أجل صالح الإنتاج أو صالح الخدمة . كما يقرر أن التنظيم ينبغى أن يكون فيه مكان للسلطة ، ولا بد أن

يكون هناك قنوات ينساب من خلالها النشاط الإنسانى فى قدرة وحيوية ونشاط ، وأن الرقابة تستمد فعاليتها من القدرة على ممارسة السلطة .

محاولات البرنامج التعاونى للادارة التعليمية :

Cooperative Program in Educational Administration

أعد البرنامج التعاونى للادارة التعليمية عدة برامج ، بذل فيها جهداً كبيراً مستهدفاً من وراء هذا الجهد التعرف على أساليب نظرية للادارة التعليمية . ومن هذه الجهود الجهد الذى بذله مركزه الذى يقع فى «كلية جورج بيبودى George Peobody College » ، والذى أخرج كتاباً بعنوان : « أساليب أفضل للادارة المدرسية » Better Teaching in School Administration ، والذى يقرر ويؤكد أن الكفاءة فى الإدارة التعليمية تستمد من سلوك الفرد الذى يمكنه من أداء عمل إدارى معين بأفضل طريقة مرغوبة ، وهذه الطريقة تؤدى بالطبع وفقاً للمهارات والقدرات المكتسبة لدى الفرد نتيجة لفهم طبيعة النشاط أو العمل الذى يؤديه . . والأساس النظامى لهذا الأسلوب أطلق عليه « مفهوم الكفاءة Competency Concept » وعناصر هذا المفهوم هى : الوظيفة Job ، والنظرية Theory ، والمعرفة Know-how وكذلك مركز الغرب الأوسط الذى يقع فى جامعة « شيكاجو » والذى حاول صياغة نظرية الإدارة التعليمية ، قائم على مجموعة من الفروض يمكن تصورها من الناحية البنائية أو الهيكلية على أنها هرمية العلاقات التى التى تحكم الرؤساء والمرؤوسين فى داخل النظام الاجتماعى . .

ووظيفة العملية الإدارية بنيت على افتراض أنها تعتمد على طبيعة تداخل إدراك التوقعات لكل من الرئيس والمرؤوس ، والاستنباطات المتوقعة لما قد يحدث من احتكاكات أو تناقضات داخل التنظيم الإدارى .

الخلاصـــة

يقوم المديرون باداء نفس الوظائف بغض النظر عن مركزهم فى الهيكل التنظيمى او نوع المشروع الذى يعملون فيه ، فانهم يؤدون نفس المهام فى حدود قدراتهـم الادارية ، سـواء اكانوا مديرين عامين ، أو مديرى ادارات ، او رؤساء عمال ، او مشرفين ، او مديرى هيئات حكومية .. كل هؤلاء كمديرين ، يجدون انفسهم مرتبطين بانجاز الأعمال عن طريق الأشخاص والاشتراك معهم .

ولعل من المناسب أن نوضح ان الظروف المحيطة فى اى بلد تحدد نوع النظام الاقتصادى السائد فيها ، وفى العالم الآن نظامان متناقضان يتمثل أحدهما فى الحكومات التى تسيطر على النشاط الاقتصادى وتمنع الملكية الفردية ، ويتمثل الآخر فى الحكومات التى لا تتدخل فى النشاط الاقتصادى ، وتسمح بقيام الملكية الفردية ..

وبين هذين النظامين توجد انظمة اخرى تتبعها بقية دول العالم .. ومنها نظامنا الذى يسمح بقيام الملكية الخاصة ويشجعها بشرط الا تكون مستغلة أو انتهازية .. وهو من اجل ذلك يساعد على انتشار المنظمات التعاونية على أساس انها نوع من الملكية الخاصة يضم فيها الاعضـاء جهودهم الاختيارية لتحسين أحوالهم الاقتصادية والاجتماعية .. وعلى ذلك فهى تهدف بطبيعة تكوينها الى القضاء على الاستغلال والانتهازية .

ومهما يكن من شىء ، فان طبيعة الادارة تكاد تكون واحدة فى مختلف المشروعات التى تقام فى ظل مختلف النظم ، بمعنى ان الحاجة الى تطبيق الوظائف الادارية وضرورة توفير عناصر الكفاية فى هذه الوظائف ، سواء فى المشروعات التى تعمـل فى النظم التى لا تعترف بالملكية الخاصـة ، والمشروعات التى تعمل فى ظل النظم التى تعترف بالملكية الفردية وتشجيعها. والمشروعات التى تقام فى دول تعترف بالملكية الخاصة وتعمل على تنظيمها وتوجيهها بما يتفق والصالح العام ، وذلك عن طريق تكوين منظمات

براس مال مختلط من القطاع العام والقطاع الخاص ، أو بوضع التشريعات المنظمة للقطاع الخاص ، فكل هذه المشروعات تستهدف زيادة الدخل القومى والارتفاع بمستوى المعيشة للأفراد والجماعات ، ولابد لنجاحها فى تحقيق اهدافها من كفاية الادارة ..

ولعل من المناسب أن نوضح أنه بالاضافة الى ما ذكرناه ، فان هناك جهودا عديدة علمية كثيرة بذلها آخرون من المهتمين والمشتغلين بدوائر الأعمال ، من أجل ايجاد نظرية للادارة والتطبيق الادارى الناضج .

ووظيفة العملية الادارية بنيت على افتراض أنها تعتمد على طبيعة تداخل ادراك التوقعات لكل من الرئيس والمرؤوس ، والاستنباطات المتوقعة لما قد يحدث من احتكاكات او تناقضات داخل التنظيم الادارى .

أسئلة وقضـايا للمناقشة

١ ـ يرى علماء الادارة ان الوظيفة الادارية التى يقوم بها المديرون واحدة فى مختلف المشروعات إيا كانت احجامها ، أو تنوع اوجه نشاطها .

علق على هذه العبارة فى ضوء وحدة طبيعة الادارة وشمول الوظائف الادارية .

٢ ـ قد نجد بعض الفنيين يقومون بمزاولة بعض أوجه النشاط الذى يتعلق بالوظيفة الادارية .

علق على هذه العبارة ، شارحا .. هل يصبغ هذا الأسلوب على الوظيفة الادارية صفة العمل الفنى ؟ .. اشرح رايك الخاص فى ضوء الثورة الادارية والعلمية المعاصرة .

٣ ـ يقول أ. ف. ل. بريك وهو من أشهر علماء الادارة المعاصرين فى بريطانيـا .. « على الرغم من ان الملكية فى الجمعيات التعاونيـة تختلف من حيث المبدأ عما يكون عليه الحال فى المشروعات الأخرى ، الا ان الادارة فيها تتم على صورة متشابهة لأى شركة تجارية » .

علق على هذه العبارة ، شارحا اسبابها ، وموضحا معناها ومبينا رايك الخـاص فى ... هل تختلف الادارة باختـلاف النظم الاقتصادية والسياسية السائدة فى العالم ؟

٤ ـ ما هو الجهد الذى بذلته « الهيئة المتحدة للتعليم الأمريكى » ؟ .. وما اثره على علم الادارة ؟ .. اشرح فى ايجاز صورة لبعض هذا الجهـد .

٥ – يرى علماء الادارة أنه لابد من السعى لتحقيق الوصل او الربط بين « الفرد والمنظمة » . اشرح منطقهم فى ذلك .. ورايك الخاص .

٦ – اشرح بشىء من الايجاز بعض الجهود التى بذلت من اجل ايجاد نظرية للادارة التعليمية ، على ان تتناول بالشرح والتعليق « نظرية مورت » .

الفصل الثالث عشر

هل الادارة علم .. أم فن .. أم مهنة .. أم قابلية واستعداد

هل الادارة علم .. أم فن .. أم مهنة ؟

What Management is — an art ? a science ? a profession ?

كثر الجدل واحتدم النقاش حول ماهية الإدارة ، وحول طبيعتها . ؟ هل الإدارة علم Sceince ؟ . . هل الإدارة فن Art ؟ . . هل الإدارة مهنة Profession ؟ . . هل الإدارة قابلية واستعداد Aptitude ؟ . . هل الإدارة انطلاقة شخص يتحلى بمجموعة من الصفات ، يصعب وصفها ، ويصعب إعطاء وصف علمى دقيق يعبر عنها ، ويفصح عن حقيقة كنهها Accult Qualities ؟ . . وهل هذه الصفات تولد مع الإنسان وتتفاعل مع بعضها وتكون نوعاً من القدرة الخاصة التى تساعد الظروف البيئية المحيطة المناسبة على نموها وبروزها A Mystique ؟ . .

هذه الأسئلة وغيرها دارت فى أذهان وكتابات كثير من العلماء والباحثين فى موضوع التنظيم والإدارة . وفى الحقيقة فاننا رأينا لكى يشترك القارىء معنا فى مناقشة هذا الموضوع ، فانه ينبغى أن يكون لديه قدر من الإلمام عن بعض الجهود التى بذلت فى سبيل تدعيم الفكر الإدارى . . وبالتالى التطور فى الفكر الإدارى الذى أدى إلى إثارة مثل هذه التساؤلات .

أولا – هل الإدارة علم . . أم فن ؟

ولعل القارىء يتذكر جيداً ما أوردناه فى بحوثنا السابقة عن الجهود التى بذلت فى سبيل نشأة الإدارة العلمية ، ويتذكر قول « فردريك ونسلو تايلور » عن الإدارة العلمية ، بأنها تتطلب ثورة عقلية من جانب الإدارة . . ومن جانب العمال » . . وكذلك يتذكر قوله وهو يحاضر تلامذته من طلبة

الدراسات العليا فى كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد ، فى الأسلوب الذى يتبعه مع العمال لتطبيق منهجه الجديد . . قوله : « لكن مفهوماً أن الشك يعتبر من أهم خصائص العمال حينما تتعامل معهم . . أنهم يبحثون عن علامة يتوهمون منها أننا ننظر إليهم نظرة تعال . . أو نظرة احتقار . . إننا ينبغى أن نصبر ونداوم على الإصلاح « بالأسلوب العلمى » . . أى أن الإدارة العلمية منذ نشأتها طبقت الأسلوب العلمى فى البحث والدراسة من أجل أن تخرج بجديد يمكن أن يطبق على مستوى إدارة المصنع . . لجأت إلى التجربة لكى تخرج منها بمعرفة مكتسبة . . هذه المعرفة تتخذها منهجاً للتطبيق والتجربة . . وبمعنى أوضح فان « فردريك ونسلو تايلور » قام ببعض المشاهدة أو المراقبة . . ثم تكونت عنده بعض الأفكار نتيجة لملاحظاته ومشاهداته للعمال أثناء أدائهم داخل المصنع . . ثم وجد نفسه أمام مشكلة تتعلق « بالإسراف والضياع » . . فى الوقت وفى الجهد . . وفى المواد . . وهنا تحرك عقله مستخدماً علمه للتغلب على هذه المشكلة . . فوضع بعض الافتراضات ، كقوله : « لو أننا اختصرنا الحركات الزائدة غير الضرورية لأدى هذا إلى مزيد من الإنتاج » . . هذا دفعه إلى أن يلجأ إلى أساليب علمية لاختصار الحركات الزائدة غير الضرورية . . ثم تركيب أسلوب قياسى أمثل لأداء الأعمال . . ثم تدريب العمال على هذا الأسلوب . . فماذا كانت النتيجة ؟ . . تحققت فعلا صحة هذا الافتراض . . وهكذا سار فى بحثه من افتراض إلى آخر ، إلى أن استطاع أن يوجد أسلوباً ينسب إليه ، ويعرف لدارس الإدارة بأنه « الإدارة العلمية » .

•

ومن الجهود الأولى التى بذلت فى هذه الحقبة التى أطلقنا عليها « نشأة الإدارة العلمية » الجهود التى بذلها « هنرى فايول » . . والتى أوضح فيها شمول وعمومية الإدارة . . ووضع للإدارة مبادىء وواجبات . . ثم أنه من

الأوائل الذين نادوا بأن أى مشروع كبيراً كان أم صغيراً معقداً كان أم بسيطاً . . ينبغى أن تتوافر فيه مجموعة من الوظائف . . ومن بين هذه الوظائف « الوظيفة الإدارية » والتى أوضح أن نشاطها يعتبر نشاطاً متميزاً ومستقلا عن الوظائف الأخرى . . بل أكثر من هذا نرى أنه نادى « بضرورة تعليم الإدارة » . . وكذلك « ضرورة توافر سمات خاصة وصفات إدارية معينة » . . ثم نادى بـ « ضرورة التدريب لاكتساب هذه الصفات » .

ولعل من الملاحظات الهامة التى نوجه إليها أنظار الباحثين فى علم الإدارة . . أن « هنرى فايول » اهتم فى بحوثه الإدارية بضرورة توافر « فن معاملة الناس The Art of Handling men » .

فهو يقول « حتى يمكن أن نحصل على تعاون مخلص ونشط من رؤساء الأقسام ، فان هناك حاجة إلى مدير قادر لا يخشى الاضطراب أو المسئولية ، ويتضح فن معاملته للناس فى حرصه على مرؤسيه ، وثقة رؤسائه » .

" To have loyal and active cooperation from departmental heads an able manager of men is needed who fears neither trouble nor responsibility, The art of handling men is appearent from keenness of subordinates and confidence of superiors ".

أى أنه منذ نشأة الإدارة العلمية ، والتى تستهدف إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين . . لجأت إلى التجربة . . ولجأت إلى استنباط مبادىء ، وواجبات . . وقررت أن يكون هناك فن فى معاملة الناس . . وهكذا تكون جمعت بين أسلوب البحث العلمى . . والفن .

ولعل فن معاملة الناس هو الذى دفع « التون مايو » وزملاؤه على إجراء تجاربهم الشهيرة من أجل تحقيق أثر العوامل النفسية والعاطفية والحسية على

الإنتاج . . ثم بعد هذا ظهور المدارس الفكرية المختلفة . . ومن بينها مدرسة العلوم السلوكية ، ومدرسة النظام الاجتماعى ، وكلهما يخدمان موضوع الإدارة فى الكشف عن قدرة الإنسان فى الخلق والإبداع والابتكار . . وقد لوحظ فى جميع البحوث التى أجريت فى هذا الشأن أنه لا يمكن عزل هذه العلوم عن بعضها ، وأن هذه العلوم إذ تتبادل العون فيما بينها ، فان هذا لا يمنع من أن يكون لكل علم منها ، أى علم النفس ، وعلم الاجتماع ذاتيته المستقلة ، ومجالات بحثه فى آفاق النفس البشرية .

ولعل هذا يسوقنا إلى التساؤل . . هل الإدارة بكل هذه البحوث التى أجريت . . تعتبر علم ؟ . . فى الحقيقة للرد على التساؤل ينبغى أولا أن نتعرف على ما هو « العلم » . . وما هو « الأسلوب العلمى » . . وأن نعقد مقارنة على ما يشتمل عليه اليوم تطبيق دراسة معقدة تحتاج إلى تحليل علمى مفصل . . غير أننا نسرد فيما يلى بعض السمات البارزة للعلم . . أو الأسلوب العلمى .

١ — الطابع التقدمى للبحث العلمى:

يتميز البحث العلمى بتعاون مجموعة من الباحثين ، بمعنى أن كل باحث يستفيد من البحوث التى أجراها غيره ، وما استخلصه من نتائج ، ثم يضيف إلى هذه النتائج . . أى يضيف مزيداً من المعلومات إلى الدرجة التى يمكن معها فى النهاية استخلاص نظرية من مبادىء مقبولة . . بتطبيق قواعد رياضية ويمكن لأى إنسان على جانب من الفهم والدراية بالموضوع أن يتأكد من صدق هذه النظرية ، عن طريق مراجعة هذه المعادلات الرياضية فى ضوء المبادىء والقواعد التى تكونت النظرية على أساسها .

٢ — إسهام الفرد :

لا شك أن كل شخص له ميوله واتجاهاته الخاصة ، الأمر الذى قد

يدفع بعض الباحثين بأن يضعوا معارفهم الشخصية والتى تكاد تقف عند الظواهر أو المشاهدة ، بحيث تراه فى كتاباته يغلب عليه هذا الطابع ، ومما لا شك فيه أن الأسلوب العلمى يتشدد كثيراً فى إثبات المشاهدات ذات الطابع الخاص . . فالأسلوب العلمى قد لا يسلم من سوء الاستعمال . . لكن العلم كعلم لا يعتمد على المشاهدة أو المؤثرات الذاتية . . إنما يتطلب إثبات هذه المشاهدة أو المؤثرات الذاتية موضوعياً . . فالأسلوب العلمى وإن كان يدخل فكرة المؤثرات الذاتية فى البحث الإنسانى ، إلا أن أهم ما يميز أسلوب العلم .. هو الطريقة التى تتحول بواسطتها نظرياته إلى معرفة . . قد يبدأ البحث بالمعارف السطحية التى تكاد تقف عند ظواهر السلوك والشعور . . ثم ينتهى إلى المعارف العميقة . . والحقائق الخفية عن الموضوع الذى ينبغى أن يبحث فى أعماقه .

٣ ــ قابلية النتائج العلمية للتطور :

لعل أبرز ما يميز الأسلوب العلمى ، اعترافه بعدم جمود ما يتوصل إليه من نتائج . فالأسلوب العلمى يؤمن باستمرار التجارب والاستفادة من نتائج التجارب التى تجرى فى مجالات العلوم المرتبطة ، ومن هذا المعنى ، فان أسلوب البحث العلمى لا يدعى لنفسه الصواب المطلق فيما وصل أو يصل إليه من نتائج ، وإنما يكون دائماً على استعداد لمزيد من البحث والدراسة . . وهكذا نجد أن ما قد يصل إليه الأسلوب العلمى فى فترة من الفترات من نتائج ، تراجع فى فترة أخرى ، ويضاف إلى هذه النتائج فى فترة ثالثة . . الخ . . كل ذلك فى ضوء التجارب الموضوعية . . وهذا يفسر لنا التقدم المستمر فى العلوم . . إذ لو رضيت العلوم عن النتائج التى توصلت إليها فى فترة من الفترات . . وسكتت عليها . . لما كان هذا التقدم المذهل الذى نشاهده الآن فى شتى فروع العلوم .

ولعلنا باستعراضنا لهذه السمات البارزة للعلم والأسلوب العلمى ، نخلص إلى نتيجة ، بأن الإدارة تتوافر فيها هذه السمات ، وقد أوضحنا عند شرحنا للوظائف الإدارية ما يعطينا صورة لما ينبغى أن تؤديه مختلف المشروعات عند التخطيط . . أو التنظيم . . أو تعيين القوى العاملة . . أو التوجيه . . أو الرقابة . . أو التنسيق وأن خلاصة الاتجاهات التى تسير فيها الإدارة فى هذا الشأن مستمدة من التجارب والأساليب العلمية التى تضافرت فيها جهود العديد من العلماء ، حتى وصلت إلى المبادئ والقواعد والنظم والإجراءات التى تطبق فى دوائر الأعمال ، وغيرها من أوجه النشاط الإنسانى . . ومن ذلك ، تمكن القول أن الإدارة تسلك سبيل العلم . . وإن كانت البحوث والدراسات التى تتعلق بها تعتبر حديثة نسبياً بالنسبة للعلوم الأخرى ، حيث أنها بدأت وئيدة بطيئة فى أواخر القرن الماضى ومطلع هذا القرن . . ثم ازدهرت فى السنين الأخيرة من مجتمعنا الدولى المعاصر ، مما جعل البعض يصف عصرنا ، بأنه عصر الثورة الإدارية ، وأن السنوات الأخيرة تعتبر أزهى عصورها .

أما فيما يتعلق بما إذا كانت الإدارة فن . . فان هذا يدفعنا إلى دراسة شخصية الفرد . . وشخصية الفرد ليست جزءاً من جسد الإنسان قابلا للاشارة إليه ، كذراع الإنسان . . أو رأسه . . أو قدمه . . إنما شخصية الفرد تتضمن قدراته ، والتى تتضح فيما يؤديه من أعمال ، وكذلك تتضمن استعداداته التى تحركها دوافعه الخاصة ، وكذلك مزاجه الخاص ، وكذلك السمات التى يتصف بها ، كالهدوء والانفعال والنشاط الدائم أو الخمول ، أو الجرأة والاندفاع ، أو التعقل والتبصر . . إلى غير ذلك من السمات التى تصف الشخص فى ضوء مؤثرات البيئة ، وكذلك التى تصف التفاعل بين

الشخص والبيئة . . ويدخل فى ذلك دراسة خلق الإنسان ، لمعرفة الأسلوب الذى ينتهجه الفرد فى سبيل تحقيق أهدافه ، وهل دوافعه تجعله يسير فى طريق مستقيم وفقاً لقيم ومثل يرضى عنها المجتمع أم لا ؟ . . وذلك لأنه مما يكشف عن شخصية الفرد بعض المنافسات أو الصراعات التى قد تحدث كجزء من مسيرة الحياة . . كل هذا ينبغى دراسته . .وذلك لأن هناك جوانب يمكن أن نقول بامكان إنسحابها على الناس جميعاً . . كقولنا مثلا « إن الذين يتخرجون فى كلية الطب هم أطباء » . . ولكن رغماً عن أن هؤلاء الأطباء يدرسون مثلا فى كلية واحدة (هى كلية الطب) ، ويتخرجون على نفس الأساتذة . . إلا أننا نجد فى الحياة العملية أن هناك زميلان مثلا . . أحدهما صار له حظ فى الحياة وشهرة وثقة لدى الجماهير أكثر من زميله الآخر ، فلماذا إذن يحدث هذا ؟ . . هنا يتحتم دراسة شخصية الفرد حتى يمكننا أن نخلص إلى شىء ذى قيمة . .وهذه هى النواحى التى نعنيها بصفة خاصة عندما نتحدث عن ضرورة دراسة شخصية الفرد . .

فالشخصية تشير أساساً إلى النواحى التى تميز الإنسان عن غيره من الناس فى الجماعة التى ينتمى إليها . . معرفة العديد من المواقف ذات الطابع الثقافى المحدد . . وهذه المواقف هى التى تؤثر فى مجموع المتعاملين وتجعلهم يصدرون أحكاماً على هذا الشخص . . وهم يستندون فيما يقولون على بعض المواقف المستمدة من تجاربهم الشخصية ، كدليل يرشد ويؤيد صدق ما يقولون . .

وغالباً ما يتحدثون عن المهارة الخاصة التى كشفوها . . وعن الأسلوب المتميز فى المعاملة . . إلى غير ذلك من المعتقدات الشخصية التى يكونها الفرد نتيجة لتجاربه الخاصة . . مثل هذا الشخص المتميز . . يقال عنه بالإضافة إلى كونه عالم . . فهو أيضاً فنان . . ومن هنا نجد أن الطبيب الذى اشتهر

كون لنفسه بالإضافة إلى ما لديه من علم مهارات خاصة مكتسبة نتيجة ممارسته مهنته يومياً . . واستطاعت مواهبه أن تكون له هادياً ومرشداً فى الاستفادة من هذه الممارسة ، بحيث يستطيع فى أسلوب مقبول ، التصرف فى اللقاءات اليومية مع المرضى بالأسلوب الذى يجعلهم يرضون ويقتنعون به . . ويروجون له بين من يعرفون .

إذن ، فالفن هو عبارة عن المهارات المكتسبة فى تطبيق العلم . . بحيث يؤدى هذا التطبيق إلى تحقيق أفضل النتائج ، وبالأسلوب الذى يرضى احتياجات من هم موضع التطبيق .

ومن هذه الناحية ، فان هذا ينطبق تماماً على الإدارة . . فان من يتولى وظيفة إدارية ، أياً كان القدر من العلم الإدارى الذى حصل عليه ، لا يكون هذا دليلا قاطعاً على حسن قدرته فى تصريف الأمور الإدارية . . إنما ينبغى أن يضيف إلى هذه العلوم ، معارف أخرى مستمدة من المواقف التى تقابله ، وما أكثرها فى عالم الإدارة الذى يهتم بالدرجة الأولى بالقدرة على إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين . . فهناك تيار متدفق يتمثل فى المواقف والمشكلات اليومية التى تتطلب الحل . . ومن تفهم المدير لهذه المواقف . . وقدرته على سرعة حل هذه المشكلات بالأسلوب الإنسانى الذى يحقق صالح المشروع ، وصالح القوى العاملة فيه . . هذا الأسلوب لو عرف واشتهر به . . صار مديراً فناناً . . وهكذا . . فان الإدارة بالإضافة إلى كونها علماً . . فانها أيضاً فناً .

هل الإدارة مهنة ؟ . .

والآن . . ننتقل إلى الجزء الأخير من التساؤلات التى أثارها ويثيرها الكثيرون . . أثارها ويثيرها رجال الأعمال . . ويثيرها الطلبة فى قاعات

..رس . . وكذلك غيرهم من أصحاب المهن الخاصة فى مناسبات عديدة . .

هل الإدارة مهنة ؟ . .

فى الحقيقة الرد على هذا السؤال الذى يثير كثيراً من الجدل والمناقشات ، يتطلب أن نرجع بالقارىء إلى ما قبل نشأة الإدارة العلمية وتطورها ، قبل الثورة الصناعية ، لنتعرف على الظروف التى كانت سائدة ، وما هو موقف المشروعات التجارية وقتئذ ، وبالتالى إدارة هذه المشروعات .

لعل القارىء يعرف الآن ، أن النشاط التجارى فيما مضى لم يكن ممن المهن المرموقة . أو المهن التى يتطلع إليها على وجه الخصوص فئة المثقفين ، فقد كانت تعتبر المهن التجارية من « المهن الحقيرة » . . وقد ضربنا مثلا فيما مضى أن نابليون بونابرت حينما أراد تحقير الإنجليز ، وصفهم بأنهم « أمة من أصحاب الحوانيت » . . وكذلك ضربنا مثلا من وصف « أدم سميث » أبو الاقتصاديين حين قال عن رجال الأعمال : « إنهم مجموعة من الرجال ، لا تتفق مصالحهم مع مصالح الجماهير ، وأن مصالحهم غالباً ما تكون فى خداع الجماهير وظلمهم ، وتبعاً لذلك فانهم فى أحيان كثيرة يلجأون إلى خداع الجماهير وظلمهم » !! . .

هذه هى بعض الأوصاف التى كانت سائدة فيما مضى عن رجال الأعمال ، وهؤلاء الذين يقومون بالنشاط التجارى . . فاذا كانت هذه هى أوصافهم على ألسنة أبرز الزعماء ورجال الاقتصاد فى ذاك الزمان . فماذا يكون وصف من يتولى إدارة هذا النشاط إذن؟ . . لا شك أن الحقائق التاريخية تؤكد إبتعاد فئة المثقفين عن هذا المجال ، الأمر الذى أدى إلى سيادة مفهوم . . أن « الذى يملك . . هو الذى يدير » وهو ما أطلقت عليه المراجع العلمية . . « عصر الإدارة التقليدية » . . غير أنه حدث تطور هائل فى العلوم الهندسية والتطبيقية

بعد الثورة الصناعية . . وترتب على ذلك كبر أحجام المشروعات . . ووجود وحدات للعمل كبيرة . . يعمل فيها عدد كبير من الأشخاص . . وتتركز فيها عناصر الإنتاج ، واقترن ذلك باتساع أسواق الاستهلاك ، وخلق أساليب الائتمان القادرة على المعالجة المصرفية . . كل هذا أدى إلى بروز أنواع متعددة من المشكلات الإدارية التى لم تكن معروفة من قبل . . الأمر الذى فرض نفسه على العلماء لضرورة التخلص من الأساليب التقليدية فى الإدارة . . وخلق أساليب جديدة تساير التطورات العلمية المتلاحقة ، والتى تترك أثراً تطورياً على الصناعة والتجارة ، ومختلف أوجه النشاط الإنسانى فى الحياة .

ومن الأوائل الذين أوضحوا هذا المفهوم « هنرى فايول » الذى قسم أوجه النشاط الصناعى فى المنشات الصناعية إلى ست مجموعات . . أو ست وظائف . . وقال : إن أى منشأة ، سواء كانت بسيطة أم معقدة . . صغيرة أم كبيرة . . فان هذه المجموعات الست من أوجه النشاط أو هذه الوظائف الأساسية ينبغى أن تتوافر فيها دائماً . وأن لا يتولى هذه الوظائف إلا الكفاءات القادرة على القيام بها . . ومن بين هذه الوظائف « النشاط الإدارى Managerial Activities

إذن . . ينبغى علينا أن نقف وقفة تحليلية أمام هذه الحقيقة التى تأكدت منذ أواخر القرن الماضى . . ومطلع هذا القرن . . وهى أن النشاط الإدارى نشاط متميز . . مستقل . . ينبغى أن يتوافر فى جميع أنواع المشروعات أياً كانت أحجامها . . وأياً كانت أنواعها .

غير أن هناك حقيقة أخرى ينبغى أيضاً أن نقف أمامها . . وهى أن وجود هذا النشاط الإدارى « بصورة متداخلة » . . أو « بصورة مستقلة » . . يتوقف على درجة التطور والنمو الذى يحدث فى أى مجتمع من المجتمعات . .

وذلك وفقاً لقاعدة تقسيم العمل التى نادى بها الكثيرون من قبل « هنرى فايول » . . وكذلك معاصروه . . غير أن هنرى فايول يعطى صورة على جانب كبير من الوضوح حين يقرر فيما يتعلق بضرورة الأخذ بتقسيم العمل . . أننا كلما تعمقنا فى الأخذ به . . كلما استطعنا أن نتطور نحو المجتمع الأرقى . . ويضرب مثلا من خلق الله . . فهو يقول : « إن الحيوانات الأميبية » . . وهى الحيوانات الهلامية « وحيدة الخلية » تقوم بتمثيل جميع الوظائف اللازمة لها من أجل الحياة . . غير أنه فى عالم الحيوان . . كما ازدادت هذه الحيوانات رقياً . . كلما ازدادت أعضاؤها وضوحاً وتميزاً . . وكذلك فى « المجتمعات الإنسانية » . . كلما اطرد نمو جماعة من الجماعات ، استجدت « أجهزة » قادرة على أداء الأمور المستحدثة بأعلى قدر من الكفاءة . . وذلك بدلا من الجهاز الذى كان يؤدى جميع الوظائف من قبل . . ولعل مما يساعد على تحقيق ذلك أن الإنسان هو أعلى المخلوقات رقياً . . حيث ميزه الله بالعقل . . وأن هناك تناسب كامل بين كل عضو من أعضاء الجسم ، مع ما تؤديه جميع أعضاء الجسد من وظائف .

ومن هذا المنطق ، فاننا نوضح أنه كلما ازدادت المجتمعات تطوراً ورقياً . . فان «الوظيفة الإدارية » سيتولاها«المتخصصون» فيها والعارفون بأمورها . . وإذا لم يحدث التطور بالسرعة اللازمة لملاحقة التطور فى العلوم والفنون التطبيقية . . فإن الوظيفةالإدارية تكون « وظيفة متداخلة » . . بمعنى يظن الكثيرون أنهم قادرون عليها ؟ ! . .

ولعل هذا المعنى ، هو الذى كان فى ذهن « هنرى فايول » حينما نادى « بضرورة تعليم الإدارة » . . بل أكثر من هذا . . كان يرى أن جميع الموظفين فى المنشآت سواء كانوا صغاراً أم كباراً ، ينبغى أن يكون لديهم

قدر من المعلومات بالنسبة للوظائف الأساسية فى المشروع . . وهذا القدر ترتفع نسبته من وظيفة لأخرى تبعاً لنوع الوظيفة . . ووضعها فى هيكل التنظيم الإدارى للمنشآت . . حتى نصل إلى المدير الذى ينبغى أن تزداد لديه الأهمية النسبية للقدرة الإدارية على ما عداها من قدرات . . على أن يكون لديه قدر كاف من الإلمام بجميع الوظائف التى توجد فى المنشأة ، حتى يكون قادراً على تنسيق أوجه نشاطها بما يحقق الكفاءة الإنتاجية للمشروع .

وهذا المعنى نفسه ، هو الذى أدى إلى أن يجمع علماء التنظيم والإدارة على ضرورة « تطوير التعليم الإدارى » ، بحيث يوفر لهؤلاء الذين يسلكون سبيل التعليم الإدارى القدر من المعلومات ، الذى يمكنهم من تحمل تبعات وظائفهم ، على أن يضيفوا إليه من شخصيتهم . . وقدراتهم ، حيث أنه من الأمور المستقرة الآن ، أن الإدارة لا تستطيع أن تستقل بنفسها .. ولا تستطيع أن تعزل نفسها . . عن العلوم الأخرى .

إن الإدارة مثلا لا تستطيع أن تستقل بنفسها عن العلوم التى تبحث فى طبيعة الإنسان ، ومعرفة الأسلوب الأمثل الذى يمكن عن طريقه توجيه النشاط الإنسانى بالأسلوب الذى يستحسنه ويلقى استجابة لديه . . إن الإدارة مثلا لا تستطيع أن تعزل نفسها عن الوظائف الأخرى التى توجد فى المشروعات سواء أكانت مالية أو إنتاجية أو تسويقية . . الخ . . لأن المدير هو المسئول عن تحقيق التنسيق بين أوجه النشاط المختلف لهذه الوظائف . . ولعل هذا يفسر لنا جميعاً ، ما يجمع عليه علماء التنظيم والإدارة ، من أن الإدارة هى « علم شامل » . . فالإدارة ترتبط بعلوم الاجتماع وعلم النفس . . لتعاملها مع الإنسان . . والإدارة ترتبط بعلوم الاقتصاد لاستخدام نظرياته فى تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية للمشروعات مع مراعاة العامل

الإنسانى . . والإدارة مرتبطة بالعلوم القانونية . . وذلك لكى يسير النشاط فى إطار من قوانين الدولة التى تنظم العلاقات بين الناس بعضهم وبعض ، وبين الناس والمشروع الذى يعملون فيه ، وبين المشروع والمجتمع وبين المشروع والدولة . والإدارة مرتبطة بالعلوم الإحصائية حيث أن تحليل الإنجازات التى تمت فى ضوء الميزانيات التقديرية ، وكذلك التنبوء بالمستقبل من أهم مهامها . . والإدارة مرتبطة بالعلوم المحاسبية التى تعتبر « العين الحساسة » التى ترى وتسجل حقيقة الواقع يوماً بيوم . . وتستخدم هذا التسجيل بأساليبها التحليلية التى تعطى صورة حقيقية وواقعية عن نتيجة العمليات فى نهاية الفترة الزمنية المقررة . . إلى غير ذلك من ارتباط الإدارة بالعلوم الأخرى ، مما لا يتسع المقام هنا لسرده ، إنما نسوق بعضه على سبيل المثال وليس الحصر ، حتى نعطى بعض الملامح عن القدر من المعلومات الذى ينبغى أن يتوافر فيمن يتولى مهام الوظائف الإدارية .

والآن نتساءل . . هل كان يوجد فيما مضى ، مع تطور أحجام المشروعات . . واتساعها . . وتعددها . . العدد الكافى من الأشخاص الذين لديهم هذا القدر من المعلومات التى تمكنهم من أداء وظائفهم بالكفاءة اللازمة ؟ .

ثم نتبع هذا السوءال . . بسوءال آخر . . هل كان يوجد العدد الكافى من الهيئات التعليمية التى خططت مناهجها وفتحت أبوابها . . لتستقبل الراغبين فى مثل هذه الدراسة ، وليصلوا إلى أقصى درجات العلم الإدارى المتخصص ، مثلما هو قائم فى فروع العلوم الأخرى ؟ .

فى الحقيقة فإن الرد على مثل هذه التساوءلات يعتبر على جانب كبير جداً من الأهمية للتعرف على . . هل الإدارة مهنة أم لا ؟ . . والآن نضرب بعض الأمثلة من واقع مجتمعنا الذى نعيش فيه .

حلاق القرية . . ومهنة الطب :

نحن نعرف جميعاً مدى جريمة الاستعمار فيما مضى ، فيما يتعلق بفرض الجهل والظلام علينا . . ويكفينا أن نعرف أن مستشار التعليم فى مصر أيام الاستعمار هو « مستر دنلوب » وهو خبير صناعة الجلود والأحذية فى بلاده ! . . ونعرف أن سياسات الاستعمار كانت قائمة على ركيزتين . . « فرض الجهل . . وفرق تسد » . . ومن هذا المنطلق لم يوفروا لدينا الأعداد الكافية من الأطباء الذين يستطيعون أن يقوموا بدورهم الإنسانى فى مختلف أنحاء مصر . . الأمر الذى أدى إلى ظهور ما كان يطلق عليه « بحلاق القرية » . . هذا الحلاق هو الذى كان يمارس لدى الفلاحين المهام التى تتعلق بالشئون الصحية . . ووصل الأمر ببعضهم إلى الحد الذى كانوا يجرون فيه عمليات جراحية . . كعمليات استئصال أصابع اليد ، والقدم لشباب الفلاحين حتى لا ينخرطوا فى سلك الجندية ! ! . . (ولنا ملاحظة هنا . . وهى أن الفلاح وقتئذ كان يتهرب من الجندية لأنه كان يعرف أنه يخدم الاستعمار) .

هنا ينبغى أن نتأمل قليلا . . هل حلاق القرية وهو يمارس عملا طبياً يمكن أن يطلق عليه طبيب ؟ ! . . كلا بالطبع . . ثم نتساءل . . هل كونه غير طبيب منعه من مزاولة وممارسة ما يدخل فى نطاق مهنة الطب ؟ . . أيضاً الرد هنا . . كلا بالطبع . . ماذا حدث . . حاربت مصر من أجل الاستقلال . . ووضعت نصب أعينها النهضة العلمية . . وكان أن أخذت الأعداد تتزايد فى الالتحاق بكلية الطب . . وتخرجت بعض الأعداد المناسبة . . وذهب بعضها إلى الريف . . فماذا كان موقف الريفيون منها . . كان حلاق القرية هو موضع ثقتهم وكان ينتشر بينهم مفهوم . . « إن حلاق القرية أكثر قدرة من الطبيب » . . ومع تخريج أعداد من الأطباء . . ظل حلاق القرية يمارس مهنته . . إلى حين ! ! . . فمع التعليم الإلزامى والمجانى . . ومع انتشار نور

العلم والمعرفة . . ومع تزايد أعداد الخريجين فى كليات الطب .. ومع انتشار الوحدات المجمعة التى توجد بها المستوصفات والمستشفيات . . مع كل هذا . . تطورت المفاهيم . . ونبذ الفلاحون حلاق القرية . . واعترف الجميع بأن « الطب مهنة » لا يزاولها إلا هؤلاء الذين يحصلون على ترخيص من الدولة . . ولا يمكن أن يحصلوا على هذا الترخيص إلا إذا توافرت فيهم المواصفات العلمية اللازمة . . وأيضاً التدريب الطبى المقرر تحت إشراف الأجهزة المتخصصة فى الدولة . . وهكذا أصبح الطب مهنة متخصصة مستقرة .

مهنة المحاسبة . .

أيضاً نتيجة للتخلف العلمى فيما مضى ، كان يقوم بوظيفة المحاسب أى شخص مجتهد . . حتى وإن كان عاطلا من أى شهادة من الشهادات ! ! .. فلم تكن توجد أية قوانين بالصورة التى نعرفها الآن . . لكى تنظم مهنة المحاسبة .. وكان نتيجة لكفاح مصر أن عقدت معاهدة عام ١٩٣٦ ، ومن بين ما تقرر فى هذه المعاهدة إلغاء الامتيازات الأجنبية . . وكان نتيجة لذلك أن فرضت مصر لأول مرة منذ احتلالها ، الضرائب عام ١٩٣٩ على الأجانب والمصريين على السواء . . الأمر الذى أدى إلى ازدهار مهنة المحاسبة . . لأن الضرائب تفرض على نتيجة العمليات التجارية . . فمن هم هؤلاء الذين تعترف الدولة بهم لكى يقوموا بهذه المهمة ؟ . . وجدت الدولة نفسها فى وضع يسمح للمارسين حتى وإن كانوا عاطلين من الشهادات العلمية بممارسة المهنة إلى حد معين ! ! .. وكان ترخيصها لهم وقتئذ موقتاً تفرضه الظروف المحيطة بالتطور الذى حدث . . فهل استمر الوضع على ذلك حتى الآن ؟ . . الجميع يعرف أن هؤلاء الممارسين ، لم يسمح لغيرهم ممن حاولوا بعد ذلك الدخول إلى مهنة المحاسبة والانتماء إليها.. لم تسمح الدولة لهم بذلك ، لأن الفرصة التى أعطيت لهم ، فرصة محدودة تتعلق بحياتهم لاعتبارات إنسانية ، وصدرت القوانين المنظمة

التى تضع المواصفات فيمن يتولى مهنة المحاسبة . . وهكذا بعد أن كانت مهنة المحاسبة يتطفل عليها أى ممارس لها . . صارت الآن « مهنة » .

المدير . . والموسيقى « والمايسترو » :

أوضحنا فى مرات عديدة أن الإدارة هى القدرة على إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين وأوضحنا أن المدير ينبغى أن يكون له لديه قدر من الإلمام بمختلف الوظائف التى توجد فى المشروع وذلك لأن مهمته بالدرجة الأولى هى تنسيق أوجه النشاط المختلف . . الأمر الذى أوجد نوعاً شديداً من الارتباط بين الإدارة وفروع العلوم المختلفة . . وذلك حتى ينساب النشاط الإنسانى ، وكل مجموعة فيه تقوم بأعمالها التخصصية أو الفنية ، وفقاً للخطة الموضوعة ، وتحقيقاً لهدف معين ، بأعلى قدر من الكفاءة ، وبأيسر سبيل ممكن . . ومما لا شك فيه أن القدر من المعرفة الذى يكون لدى المدير ييسر مهمة الفهم . . وبالتالى مهمة التوجيه . . ثم تحقيق التوافق . . والتكامل والانسجام والتنسيق بين أوجه النشاط المختلف فى إطار من المفهوم العلمى للوظائف الإدارية .

غير أننا ينبغى أن نكون صادقين مع أنفسنا . . هل مقعد الإدارة فى حد ذاته . . مقعد سحرى يصبغ على من يجلس عليه هذه الصفات ! ! . . أم أن المفروض على كل من يجلس على هذا المقعد . . أو من يتولى هذه الوظيفة فى أى مرحلة من مراحل الهيكل التنظيمى والإدارى فى المشروع . . المفروض أن يكون هذا الشخص لديه فعلا المواصفات التى تؤهله لشغل هذه الوظيفة . . هنا حينئذ يمكننا أن نلخص الأمر فى نقطتين :

— هناك وظيفة إدارية . .

— وهناك متطلبات لهذه الوظيفة الإدارية . .

ومن الناحية العملية .. هل يتوافر دائماً فيمن يتولى هذه الوظيفة الإدارية ، الشروط والمواصفات المطلوبة ؟ . . أم أن النظرة العامة فى ظل الظروف المحيطة تسير وفق أسلوب تجعل المجتمع يتقبل أن أى إنسان ، طالما أنه مؤهل علمياً فى أى فرع من فروع العلوم ، وعلى قدر من التخصص الفنى ، يمكن له أن يشغل الوظيفة الإدارية . . مما لا شك فيه أن النظرة العامة التى سادت ، ونعتقد أنها ما زالت سائدة لاعتبارات سنوضحها فيما بعد ، تسمح للحاصلين علمياً على مؤهل عال . . وعلى جانب من الخبرة ، فى تولى الوظائف الإدارية .

إذا كان الأمر كذلك ، فما هو وجه الشبه إذن بين المدير ، وبين « المايسترو » الذى نحاول أن نضرب به مثلا فى هذه الدراسة .

لعل القراء يعرفون جيداً أن « مهنة الموسيقى » كان يزاولها كل من يستطيع أن يلعب على آلة موسيقية . . وكانت تتألف الفرق الموسيقية من بين القادرين على العزف . . وكان الكثيرون منهم يعزفون الآلات الموسيقية « سماعياً » وليس مهماً أو حتما عليهم أن يجدوا العزف وفقاً « للنوتة الموسيقية » . . وكان الأمر اجتهادياً بالنسبة لمن يتولى قيادة الفرقة ، قد يكون علما بكل فروع الموسيقى . . أو قد لا يكون . . ثم تألفت أول فرقة للموسيقى العربية البحتة فى عام ١٩٣٤ . . ثم أخذت دراسة الموسيقى منذ ذلك التاريخ تنمو وتتطور ، تساير التطور العلمى الموسيقى فى المجتمع الأوروبى . . وتخضع الموسيقى العربية فى نفس الوقت للبحث العلمى وتحديد نسبتها والأبعاد بين مختلف درجاتها باستعمال القوانين الحسابية . . ثم استمرت هذه الأبحاث حتى انتهى الأمر إلى استنباط معدلات معينة تعتبر الأساس الذى تبنى عليه ميكانيكية الآلات الموسيقية . . وكذلك علوم وقواعد التأليف الموسيقى والأوكسترالى الحالى . . وهكذا أخذت الحياة فى مصر تأخذ طريقها نحو

النمو والارتقاء . . وصاحب ذلك نمو وارتقاء فى الموسيقى . . وتحتم عليه بالضرورة أن من يتولى قيادة الفرقة الموسيقية وهو ما نطلق عليه « المايسترو » ينبغى أن يكون عليما بدقائق العلوم الموسيقية ، وبتطورها الحديث الذى وصل إلى استخدام ما يطلقون عليه أدق من « الربع تون » .. وهو « الميكروتون » .. ويقوم هذا « المايسترو » بالعبء الأكبر فى تدريب الموسيقيين ، وفى خلق الإبداع الموسيقى الذى يتمثل فى الأنغام الموسيقية التى تنساب من هذه الآلات دون أى نشاز ، ويتم ذلك نتيجة لتحقيق التوافق والتوازن والانسجام بين الآلات المختلفة .

إن الذى يقوم بالتدريب الشاق من أجل الاطمئنان على سلامة أداء كل موسيقى بمفرده على آلته . . ثم سلامة أداء الموسيقيين جميعاً على آلاتهم فى عمل جماعى . . هو « المايسترو » وبعد اطمئنانه الكامل يظهر أمام فرقته الموسيقية فى الحفلات حاملا « عصاه » . . يلوح بها فى اتجاهات تكون لها آثار سحرية فى توجيه أفراد الفريق الموسيقى وخلق الإبداع الذى ينال استحسان وإعجاب السامعين . . وهكذا عن طريق توجيه المايسترو للآخرين . . يتم التنفيذ .

إذن عندنا الآن « مايسترو » . . ينجز العمل عن طريق الآخرين .

تماماً مثل « المدير » . . ينجز الأعمال عن طريق الآخرين .

والآن نعود إلى التساؤل . . هل كل من يمسك « عصا » ويقف أمام الفريق الموسيقى يكون « مايسترو » ؟ . . أعتقد للرد على هذا السؤال ينبغى أن نتعرف على المواصفات العلمية فيمن يتولى قيادة الفرق الموسيقية ، ومما لا شك فيه أنه ليس كل من يمسك « عصا » . . ويقف أمام فريق من الموسيقيين يكون « مايسترو » .

وعلى سبيل القياس . . هل كل من يجلس فى مقعد الإدارة . . أو الوظيفة الإدارية ، ويكون مسئولا عن إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين . . يكون « مديراً » ! ! . . هذا يدعونا إلى أن نتناول موضوع الإدارة والممارسين .

الإدارة . . والممارسين :

لعل القارىء الآن على علم تام بأن التجارب والبحوث الإدارية تعتبر حديثة نسبياً . . وأنها أخذت الطابع العلمى مع تطور أحجام المشروعات وكبرها وتعدد وحداتها . . ويمكن القول على وجه التقريب أن الستين سنة الأخيرة هى التى شهدت روح المثابرة العلمية ، والاجتهاد المستمر من أجل استنباط المبادىء والقواعد التى تكون هادياً ومرشداً للادارة فى مختلف أوجه النشاط . . وأثناء هذا كان العالم بأسره أمام موقف معين .

ــ مئات الآلاف . . بل الملايين من الوحدات التجارية والصناعية . . . الخ .

ــ ظهور الحاجة الملحة إلى إدارة هذه الوحدات بالأسلوب العلمى الإدارى .

ــ عدم وجود العدد الكافى من الهيئات العلمية المتخصصة القادرة على تخريج قيادات تغطى احتياجات هذه الوحدات .

ــ توارث المفاهيم منذ عصر الإدارة التقليدية . . بأن من يملك . . له الحق فى أن يدير .

كل هذا أدى حتما وبالضرورة إلى وجود طبقة من المديرين الممارسين ، وهذا ما دعى « بريك Brech » وهو من أبرز علماء الإدارة الإنجليز المعاصرين إلى القول :

« أنه على الرغم من أهمية الدور الذى تقوم به الإدارة فى إنجاح المشروعات، فاننا نجد أن الجهود التى بذلت نحو إعطائها ما تستحق من عناية « ما زالت محدودة النطاق » . . إذ نجد بين المديرين الآن أفراداً متخصصين فى فنون أخرى – كالهندسة . . . والكيمياء . . وما إليها من العلوم والفنون . . وقد تطورت الإدارة واستجدت وسائل فنية تعتبر أدوات فى يد الإدارة . . فيجب أن تستعملها فى تصريف أمورها اليومية على خير وجه ممكن ، غير أن هؤلاء الذين يجلسون فى مراكز الإدارة لا يعترفون بهذه الوسائل ، على الرغم من أهميتها وضرورتها للارتفاع بمستوى الكفاية فى المشروعات ، وتحقيق الأهداف التى أنشئت من أجلها، وقد يكون ذلك لأنهم وصلوا إلى مراكز الإدارة بفضل السنوات الطويلة من الخبرة التى قضوها فى مجالات تخصصهم ، لذلك نجدهم يتحيزون عند قيامهم بمهمة الإدارة ، إلى وجهة نظر معينة ، وغالباً « ما تنقصهم القدرة على الإحاطة بالموضوع إحاطة شاملة » ، ونحن لا نستطيع أن نلومهم على ذلك ، لأن استعدادهم ظل مدة طويلة مركزاً فى نواح خاصة من فنهم . . ولم يكن هناك من يرشدهم إلى ماهية الإدارة ومعناها . . فاذا أتيحت لهم الفرصة ليتبوءوا مراكز الإدارة ، فلن يستطيعوا التخلص من المقاييس الفنية لعملهم الذى عاشوا فيه ، وتمرسوا به طويلا » .

ولعل من أهم النقاط التى يتضمنها رأى هذا العالم البريطانى البارز فى مجال الإدارة والممارسين . . أن الجهود التى بذلت فيما يتعلق بالإدارة . . أنها « ما زالت محدودة النطاق » . . وأن الممارسين للوظائف الإدارية غالباً « ما تنقصهم القدرة على الإحاطة الشاملة لموضوع » .

إذن . . هذا يقودنا إلى أن نصل إلى هذه النتيجة :

– الظروف والأوضاع المحيطة اقتضت وجود مديرين ممارسين .

— هؤلاء الممارسون . . غالباً ما تنقصهم الإحاطة الشاملة بالأمور .

ومما لا شك فيه . . أن الإحاطة الشاملة . . هى وحدها التى تسمح باتخاذ قرار مناسب ، حيث ينبغى أن تؤخذ جميع الاعتبارات فى الحسبان عند اتخاذ أى قرار من القرارات . . ذلك إذا أردنا أن يكون القرار صحيحاً وسليماً .

الممارسين . . وسبيل الإدارة :

مما لا شك فيه ، أن بعض الممارسين لوظائف الإدارة حققوا نجاحاً ملحوظاً فى بعض المواقع . . بل إن نجاح بعضهم أعطى بعض المجادلين سنداً . . بأن الإدارة ليست مهنة متخصصة . . ودليلهم على هذا هو نجاح بعض هؤلاء الممارسين !!.. وفاتهم قبل أن يصدروا مثل هذا الحكم أن يتتبعوا جهود هؤلاء الناجحين ونشاطهم . . وهل هم فى أدائهم وقفوا عند حد معين من علمهم . . أم أنهم بحكم المسئولية التى يضطلعون بها ، وجدوا أنفسهم فى موقف يتعين عليهم فيه أن يستزيدوا من المعرفة تدريجياً . . ثم يستعينوا فى أداء أوجه النشاط بالكفاءات المتخصصة التى تعاونهم فى نشاطهم . . أى أنهم يأخذون على عاتقهم تدريجياً سلوك « سبيل الإدارة » . . أى سبيل التعليم وتطبيق ما يتعلمون على ما يمارسون . . خاصة وأن الثورة الإدارية صارت الآن على كل لسان ، بل هى أكثر دوراناً على ألسنة القائمين على شئون الإدارة فى مواقع دوائر الأعمال . . بل أن الممارسين أنفسهم كثيراً ما نجد على لسانهم وفى توجيهاتهم كلمة «تطبيق الأسلوب العلمى فى الإدارة » ولعل هذه الحقيقة تتضح فى أحدث المراجع العلمية الإدارية التى أصدرها فى عام ١٩٧١ عالم الإدارة البريطانى الشهير Brech وعنوانه

" Construction Management in Principle and Practice ".

فهو يقول : « يمكن أن نرى فى المشروعات الصناعية والتجارية بمختلف قطاعاتها عدداً كبيراً من الأمثلة للمديرين والمديرات الذين صنعوا أنفسهم . . . . وهؤلاء هم بالطبع أصحاب مشروعاتهم . . أو ممثلى العائلات أصحاب هذه المشروعات ، غير أنهم بحكم الدور الذى يقومون به . . مديرون .

" British industry and commerce in all its sectors can offer numerous examples of the self-made manager or manageress. These are, of course, owners of their firms, or family representatives, but they are by role managers ".

ثم يستطرد قائلا : إننا نشاهد هنا فى الاقتصاد البريطانى ، المالكين المديرين الناجحين ، الذين تزدهر مشروعاتهم دليلا على نجاحهم . . غير أنه على الوجه الآخر للصورة . . هناك المشروعات التى أدارها الكثير منهم ولم تعد قائمة . . لأنها دخلت فى عداد المشروعات « المفلسة Bankruptcy » أو « المشروعات الفاشلة Business failures » . . وفى بعض السنين نجد أن عدد المشروعات الفاشلة يربو على عشرات الآلاف من الوحدات ! ! . . وعندما تتأزم الظروف الاقتصادية والنقدية مثلما حدث فى أعوام ١٩٦٨ — ١٩٧٠ . . فان أرقام الإفلاس لهذه الوحدات ترتفع بشكل رهيب ! ! . .

" When economic and money conditions get difficult, as, for example, in 1968–1970, the figures rise dramatically ".

هذه الحقيقة جعلت علماء التنظيم والإدارة فى بريطانيا وغيرها من الدول يهتمون بموضوع المديرين الذين يصنعون أنفسهم . . خاصة وأن إفلاسهم وفشل مشروعاتها ، يعود حتما بالضرر على الاقتصاد القومى . . ويتضح ذلك من متابعة الأرقام التى توضح مدى فشل المشروعات التى يتولى الإدارة فيها إما أصحابها ، أو هؤلاء الذين يثقون فيهم وينتمون إلى عائلاتهم . . وأن

الأسلوب العلمي يحتم علينا عندما نرى مشروعاً ناجحاً أداره بعض هؤلاء . . أن نتريث قليلا . . ولا نلقى برأى قاطع على أن هذا النجاح الذى تحقق فى مشروع معين كهذا . . أو بعض المشروعات ، يعتبر دليلا صالحاً على أن الممارسين من الممكن أن يكونوا دائماً ناجحين ! ! . . لا بد أن نتريث . . وندرسهم . . وندرس مدى الذى اكتسبوه من علم ومن معرفة تتعلق بهذا الموضوع . . ثم ندرس أيضاً غيرهم ، ومدى ما حققوه من فشل . . إن الأرقام دائماً توضح أن الفشل فى جانب هؤلاء الذين لم يتفهموا الإدارة ، دراسة وتطبيقاً . . أى أن الحكم ينبغى أن لا يصدر إلا بعد الدراسة العلمية المقارنة لحصيلة نتائج الممارسين . . بل أن الأسلوب العلمى أيضاً يتطلب دراسة مقارنة بين هؤلاء الممارسين والمشروعات المماثلة التى يتولاها من تأهلوا إدارياً علمياً وعملياً للقيام بهذه المهمة .

الإدارة حتماً فى طريق المهنة :

أوضحنا أن البحوث والدراسات التى تتعلق بالإدارة تعتبر حديثة العهد نسبياً . . وأوضحنا أنه يوجد مئات الآلاف من الوحدات الاقتصادية فى كل مجتمع من المجتمعات . . وهذه الوحدات فى حاجة إلى ما يأتى :

ـ الحاجة إلى أشخاص على أعلى قدر من الثقافة الإدارية ، وقدر من الإلمام بمختلف الوظائف التى توجد فى المشروع ، وأن يكون هؤلاء الأشخاص على جانب من المرونة العقلية تمكنهم من معالجة مشاكل عملهم التى تنمو وتتطور بسرعة مذهلة .

ـ الحاجة إلى أشخاص أكثر خبرة . . وأكثر قدرة . . وأعمق تخصصاً ، بحيث يمكنهم معالجة المسائل الفنية الناجحة الناتجة عن التطور التكنولوجى الحديث .

هنا نقف لحظة لنسائل أنفسنا . . هل توجد الأعداد الكافية التى تتوافر فيها هذه الصفات فى مختلف المجتمعات ؟ . . الإجابة كلا قطعاً . . من هنا إذن اكتسب التعليم الإدارى أهميته ، لإعداد طبقة تتوافر فيها المواصفات العلمية التى تمكنها من تناول المشكلات التى تقابلها الإدارة بالأساليب العلمية والفنية ، مع توضيح أهمية المهارة والقدرة على التعامل مع الناس فى تحقيق النمو والازدهار والنجاح للمشروعات .

هذا بدوره يدفعنا إلى أن نتساءل . . هل توجد الأعداد الكافية من المعاهد العلمية الإدارية القادرة على تخريج هذه الأعداد ؟ ! . . أو هل يتوافر فى المعاهد العلمية الإدارية العدد الكافى من أعضاء هيئة التدريس القادرين على حمل عبء هذه الأمانة . . والقادرين على المتابعة الميدانية للخريجين فى عملهم ؟ . .

فى الحقيقة . . الرد على هذا السؤال فى غاية الأهمية . . وذلك لأننا إذا استعرضنا « النشاط المهنى » فى شتى أنحاء العالم ، نجد أن هذا النشاط يتقرر « كمهنة » . . عندما تتوافر الهيئات العلمية الكافية والقادرة على تخريج أعداد كافية تتوافر فيها الصفات العلمية ، والتدريب التوجيهى المناسب .

أما إذا لم تتوافر الهيئات العلمية . . ولم يتوافر العدد الكافى من الخريجين المدربين لتغطية احتياجات المراكز المختلفة . . فمعنى هذا أنه ضرب من المستحيل أن ينادى الذين تأهلوا علمياً وعملياً لممارسة هذا النشاط وعددهم قليل نسبياً بأن يصبح هذا النشاط « مهنة » لأن هذا يعنى حتما أن هناك مئات الألوف من الوظائف ستصبح شاغرة ، لأنه لن يوجد فى المجتمع العدد الكافى من الأشخاص الذين تتوافر فيهم صفات شغلها . . ومن المؤكد أن مثل هذا الموقف لا يرضى أحداً . . لأنه ليس لصالح الاقتصاد القومى أو الاجتماعى . .

إنما الذى ينبغى أن يحدث أولا . . هو السعى الجاد المستمر من أجل إيجاد الهيئات العلمية المتخصصة القادرة على تخريج الأعداد الكافية ، ومتابعة التوجيه المهنى لهؤلاء الخريجين . . ثم ترشيحهم لتولى الوظائف المناسبة . . وهكذا بعد أن تتوافر الأعداد المناسبة تنتظم هذه الأعداد فى « منظمات متخصصة » ، مهمتها بذل الجهود من أجل « تنظيم المهنة » وقصرها على الذين سلكوا السبيل العلمى لاكتساب المواصفات التى تؤهلهم لشغلها .

فاذا كان الأمر كذلك . . فان الإدارة هنا فى مصر . . وفى شتى أنحاء العالم فى الطريق لأن تصبح حتما « مهنة » . . ويكفى أن نوجه النظر إلى أن أهمية الإدارة دفعت المسئولين فى بعض الدول أن تقرر قاعدة . . هى أن لا يتولى رئاسة مجالس إدارة المؤسسات أو الشركات فيها ، إلا إذا قاموا بدراسات عليا إدارية فى بعض الجامعات الأمريكية المتخصصة فى مجال المشكلات الإدارية . . إيماناً بالدور الخلاق الذى يمكن أن تؤديه الإدارة المحترفة فى نمو وازدهار مختلف الوحدات .

وأخيراً . . علينا أن نقدر تماماً الجهود التى تبذل الآن نحو التدريب المستمر لتوضيح الأسلوب العلمى للقيام بالوظائف الإدارية ومعالجة مشكلات التطبيق . . فان هناك كثيراً من البرامج تعقد الآن للقيام بهذه المهمة ، تقوم بها الجامعات . . ويقوم بها الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، ومعاهده المتخصصة فى هذا الشأن . . كالمعهد القومى للادارة العليا . . ومعهد الإدارة العامة . . الخ . . وغير ذلك من مراكز البحث والتدريب المتخصصة . . أى أن الدولة عرفت طريقها إلى رفع الكفاية عن طريق التدريب .. وبدأ التدريب يأخذ مكانه فى جميع الأجهزة وعلى كافة المستويات ، فقد ارتفع التدريب إلى مستوى أعضاء مجالس الإدارة والمديرين فى الهيئات العامة والشركات ، بحيث لم يعد يشعر هؤلاء بغضاضة فى تلقى دراسات على مستوى الإشراف

والتوجيه ، من ذوى التخصص العالى ، وخاصة فيما يتعلق بالوظائف الإدارية . . وانفسح المجال أمام هؤلاء المديرين لمباشرة التدريب بأنفسهم لمن هم دونهم من مديرى الإدارات والأقسام فى مختلف الفروع . . بحيث أمكن عن هذا الطريق نقل أقصى قدر ممكن ولازم من القدرات والكفايات التدريبية إلى سائر المستويات . . مرحلة بعد مرحلة . . ومستوى بعد آخر . . مما نعتقد أنه لو استمر بجدية وحماس وإيمان ، فانه سيكون له أثره لو أحسن تطبيقه ، فى تحقيق سلامة الأجهزة كلها من قمة الهرم حتى قاعدة البناء .

كما وأن علينا أن نتذكر القاعدة التى أوضحها « هنرى فايول » منذ مطلع هذا القرن . . وهى : أنه كلما ازدادت الدول رقياً . . كلما أخذت بقاعدة تقسيم العمل ، ومبدأ التخصص .

فاذا كان الأمر كذلك . . وإذا كنا قد أخذنا بأسلوب التدريب الشامل . . ودخلت العلوم الإدارية إلى كلياتنا ومعاهدنا المنتشرة فى شتى أنحاء مصر . . فان هذا يبشر بأن الإدارة ستأخذ طريقها حتما بعد فترة من الزمان ، قد تقصر أو قد تطول . . لكى تصبح « مهنة » .

الخلاصـــة

كثر الجدل واحتدم النقاش حول ماهية الادارة ، وحول طبيعتها .. هل الادارة علم ؟ .. هل الادارة فن ؟ .. هل الادارة مهنة ؟ .. هل الادارة قابلية واستعداد ؟ ..

هذه الأسـئلة وغيرها دارت فى اذهان وكتابات كثير من العلمـاء والباحثين فى موضوع التنظيم والادارة . وفى الحقيقة فاننا رأينا لكى يشترك القارىء معنا فى مناقشة هذا الموضوع ، فانه ينبغى ان يكون لديه قـدر من الالمـام عن بعض الجهـود التى بذلت فى سبيل تدعيم الفكر الادارى .. وبالتالى التطور فى الفكر الادارى الذى ادى الى اثارة مثـل هذه التساؤلات .

ولعلنا جميعا نتذكر انه منذ نشأة الادارة العلمية ، والتى تستهدف انجاز الأعمال عن طريق الآخرين .. لجأت الى التجربة .. ولجأت الى استنباط مبادىء ، وواجبات .. وقررت أن يكون هناك فن فى معاملة الناس .. وهكذا تكون جمعت بين أسلوب البحث العلمى .. والفن .. ونرجو ان نوجه النظر الى ظهور المدارس الفكرية المختلفة .. ومن بينها مدرسة العلوم السلوكية ، ومدرسة النظام الاجتماعى ، وكليهما يخدمان موضـــوع الادارة فى الكشف عن قـــدرة الانســـان فى الخلق والابـــداع والابتكار ... وقـــد لوحظ فى جميـــع البحـــوث التى اجريت فى هـــذا الشـــان انه لا يمكن عزل هـــذه العلوم عن بعضها ، وان هـــذه العـــلوم اذ تتبادل العون فيما بينها ، فان هذا لا يمنع من أن يكون لكل علم منها ، اى علم النفس ، وعلم الاجتماع ذاتيته المستقلة ، ومجالات بحثه فى آفاق النفس البشرية .

ويتميز البحث العلمى بتعاون مجموعة من الباحثين ، بمعنى أن كل باحث يستفيد من البحوث التى اجراها غيره ، وما استخلصه من نتائج، ثم يضيف الى هذه النتائج .. اى يضيف مزيدا من المعلومات الى الدرجة التى يمكن معها فى النهاية استخلاص نظرية من مبادىء مقبولة .. بتطبيق قواعد رياضية ويمكن لأى انسان على جانب من الفهم والدراية بالموضوع ان يتأكد من صدق هـــذه النظرية ، عن طريق مراجعة هـــذه المعادلات الرياضية فى ضوء المبادىء والقواعد التى تكونت النظرية على اساسها .

ولعل ابرز ما يميز الأسلوب العلمى ، اعترافه بعدم جمود ما يتوصل

اليه من نتائج . فالاسلوب العلمى يؤمن باستمرار التجارب والاستفادة من نتائج التجارب التى تجرى فى مجالات العلوم المرتبطة ، ومن هـذا المعنى ، فان اسلوب البحث العلمى لا يدعى لنفسه الصواب المطلق فيما وصل او يصل اليه من نتائج ، وانما يكون دائما على استعداد لمزيد من البحث والدراسة .. وهكذا نجد ان ما قد يصل اليه الاسلوب العلمى فى فترة من الفترات من نتائج ، تراجع فى فترة اخرى ، ويضاف الى هذه النتائج فى فترة ثالثة .

وغالبا ما يتحدث العلماء عن المهارة الخاصة التى كشفوها .. وعن الاسلوب المتميز فى المعاملة .. الى غير ذلك من المعتقدات الشخصية التى يكونها الفرد نتيجة لتجاربه الخاصة .. مثل هذا الشخص المتميز .. يقال عنه بالاضافة الى كونه عالم .. فهو ايضا فنان .

اى ان الفن هو عبارة عن المهارات المكتسبة فى تطبيق العـلم .. بحيث يؤدى هذا التطبيق الى تحقيق افضل النتائج ، وبالاسلوب الذى يرضى احتياجات من هم موضع التطبيق .

وقد حدث تطور هائل فى العلوم الهندسية والتطبيقية بعد الثورة الصناعية .. وترتب على ذلك كبر احجام المشروعات .. ووجود وحدات للعمل كبيرة .. يعمل فيها عدد كبير من الأشخاص .. وتتركز فيها عناصر الانتاج ، واقترن ذلك باتساع اسواق الاستهلاك ، وخلق اساليب الائتمان القادرة على المعالجة المصرفية .. كل هذا ادى الى بروز انواع متعددة من المشكلات الادارية التى لم تكن معروفة من قبل .. الأمر الذى فرض نفسه على العلماء لضرورة التخلص من الاساليب التقليدية فى الادارة .. وخلق اساليب جديدة تساير التطورات العلمية المتلاحقة ، والتى تترك أثرا تطوريا على الصناعة والتجارة ، ومختلف اوجه النشاط الانسانى فى الحياة .

ومن هذا المنطلق ، فاننا نوضح انه كلما ازدادت المجتمعات تطورا ورقيا .. فان « الوظيفة الادارية » سيتولاها « المتخصصون » فيهـا والعارفون بامورها .. واذا لم يحدث التطور بالسرعة اللازمة لمـلاحقة التطور فى العلوم والفنـون التطبيقية .. فان الوظيفـة الادارية تكون « وظيفة متداخلة » .. بمعنى يظن الكثيرون انهم قادرون عليها !! ..

اسئلة وقضـايا للمناقشة

١ ـ تقول فردريك ونسلو تايلور وهو يحاضر تلامذته من طلبة الدراسات العليا فى كلية ادارة الأعمال بجامعة هارفارد « ليكن مفهوما أن الشك يعتبر من اهم خصائص العمال حينما نتعامل معهم .. انهم يبحثون عن علامة يتوهمون منها اننا ننظر اليهم نظرة تعـال .. أو نظرة احتقار .. اننا ينبغى ان نصـبر ونداوم على الاصـلاح بالأسلوب العلمى .

علق على هذه العبارة ، موضحا كيف تحرك عقل فردريك ونسلو تايلور مستخدما علمه للتغلب على مشكلات الادارة وقتئذ ، والدروس الادارية المستفادة من تجاربه .

٢ ـ من هو عالم الادارة العلمية الذى قدم بحثا بعنوان « فن معاملة الناس » ؟ اذكر رايه فى هذا البحث ، وتجارب بعض علماء الادارة فى الكشف عن قدرة الانسان فى الخلق والابداع والابتكار .

٣ ـ هل الادارة علم ؟ ... ناقش هذا الموضوع فى ضوء بعض السمات البارزة للعلم .. أو الأسلوب العلمى .

٤ ـ هل الادارة فن ؟ .. ناقش هذا الموضوع فى ضوء دراسة شخصية الفرد ، وما لديه من علم ومهارات خاصة نتيجة للممارسة .

٥ ـ هل الادارة مهنة ؟ .. ناقش هـذا الموضـوع فى ضـوء مفاهيـم « الادارة التقليـدية » ، وما ترتب على تطـور العلوم بعد الثورة الصناعية من ابتكار اساليب جديدة تساير التطورات العلميـة المتلاحقـة .

٦ ـ يجمع علماء التنظيم والادارة على ضرورة « تطوير التعليم الادارى » بحيث يوفر لهؤلاء الذين يسلكون سبيل التعليم الادارى القـدر من المعلومات الذى يمكنهم من تحمل تبعات وظائفهم .

ناقش هذا الراى فى ضوء ارتباط الادارة بالعلوم الأخرى ، وموضحا معنى هل الادارة علم .. أم مهنة .. أم فن عن طريق ضرب بعض الأمثلة من واقع تطور مجتمعنا الذى نعيش فيه .

الفصل الرابع عشر

القدرة الادارية ووظائف المشروع

القدرة الادارية ووظائف المشروع

MANAGERIAL ABILITY & CONCERN FUNCTIONS

يستخدم المديرون أقصى طاقاتهم وإمكانياتهم العلمية الإدارية ، ومهاراتهم المكتسبة ، لكي يحققوا للمشروعات أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية ، مع مراعاة العامل الإنسانى . . ومما لا شك فيه أن تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية ، يسهم فى تحقيق التمويل الذاتى ، وهذا العنصر يعتبر على جانب كبير من الأهمية فى تدعيم المراكز المالية للمشروعات هذا فضلا عن أنه يسهم فى تنمية المشروعات وازدهارها وتقدمها . من أجل ذلك فان الاقتصاديين ينظرون إلى الإدارة كعنصر من عناصر الإنتاج . . فهى من هذه الناحية تشبه رأس المال ، والعمل ، والموارد الطبيعية . . كما أنها تمتزج مع هذه العناصر بنسب مختلفة فى عمليات الإنتاج .

وقد أوضحنا أنه ينبغى على المدير أن يكون على أعلى قدر ممكن من القدرة الإدارية . . كما وينبغى أيضاً أن يكون على قدر من الإلمام بوظائف المشروع ، وذلك حتى يمكنه أن ينسق بين مختلف أوجه النشاط فيه ، ويحقق أهداف المشروعات فى الإنتاج وبالتالى تحقيق أرباح .

ولعل من الأمور الواضحة ، أن مهمة المدير تزداد تعقيداً إذا ما أخذت المجتمعات بأسباب التصنيع ، فان هذا يترتب عليه بالتالى ظهور منظمات كبيرة لتجارة الجملة ومؤسسات مالية كبيرة ، إلى جانب السكك الحديدية والموانى ، والمرافق العامة والمصانع . . وكل هذه الوحدات تحتاج إلى قدرات إدارية عالية فوق المستويات العادية التى تكون غالباً هى السائدة فى هذه

المجتمعات . . ثم إن الأمر يزداد تعقيداً كلما أصبح المجتمع متقدماً فى الصناعة . . إذ يرتبط هذا التقدم بنمو المؤسسات المصرفية المعقدة ، والمشاريع الصناعية الواسعة ، والمكاتب الحكومية الكبيرة ، واحتاج المجتمع بالتالى إلى أعداد كبيرة من الإخصائيين الفنيين والمديرين الماهرين القادرين .

كما ويلاحظ أنه كلما اتسعت الأسواق ، أصبحت المشاريع أكثر تعقيداً . . فالأسواق العالمية أسواق معقدة ، وتحتاج إلى اطلاع واسع ومعرفة أدق ، هذا فضلا عن التعقيد الناتج عن تعدد أسعار البضائع المعروضة فيها وأنواعها ، بحيث يتطلب الأمر وضع مواصفات فنية تفصيلية . . وقد يكون ثمن القرارات الخاطئة فادحاً فى هذه الأسواق الواسعة . . ومن أجل ذلك تتطلب الإدارة العلمية ضرورة وجود وظائف إدارية متخصصة مثل بحوث التسويق وإدارة المبيعات . . الخ .

ومن مظاهر مجتمعنا الدولى المعاصر ، أنه مجتمع تسود فيه متغيرات عالمية ، فى مجالات السياسة والاجتماع ، وهذه المتغيرات تترك آثارها على المشروعات الكبيرة التى تتعامل مع الأسواق الخارجية ، الأمر الذى يجعل هذه المشاريع فى وضع يستلزم معه أن يكون لديها خبراء فى شئون الضرائب والقانون والعلاقات العمالية ، والتخصص قدر المستطاع فى الشئون السياسية والاجتماعية . . الخ . . إلى غير ذلك مما يوضح الكفاءة العالية جداً التى ينبغى أن تتوافر فى الإخصائيين والكفاءات العالية جداً التى ينبغى أن تتوافر على وجه الخصوص فى المديرين الذين ينبغى أن يكونوا على قدر من الفهم والإلمام بمختلف هذه الفروع ، لأنهم يقومون بعملية التنسيق بين أوجه النشاط المختلف .

وإذا كان يتعذر علينا فى هذه الدراسة أن نقوم بعرض تفصيلى لكثير

من الوظائف التى تتطلبها المشروعات وفقاً لنشاطها ، إلا أننا نفضل أن يكون الدارس على قدر من الدراية ببعض هذه الوظائف ، تاركين التفصيلات للمراجع المتخصصة فى هذا الشأن .

ونحب أن نوضح إلى أننا سبق أن ذكرنا أن « هنرى فايول » كان يرى أن أى منشأة صناعية سواء أكانت بسيطة أم معقدة ، صغيرة أم كبيرة ، تحتاج لأوجه النشاط الست الآتية : النشاط الفنى ، والنشاط التجارى ، والنشاط المالى ، والنشاط التأمينى ، والنشاط المحاسبى ، والنشاط الإدارى .. وقد حدد « هنرى فايول » المنشآت الصناعية بالذات ، ذلك لأن هذه المنشآت تحتاج لوجود الوظيفة الفنية . . « والوظيفة الفنية لا توجد إلا فى المنشآت الفنية المعقدة التى تقوم بعمل صناعى ، وهى تشمل الأبحاث الفنية من تحليل كيميائى ووضع الرسوم والنماذج وعمل الحسابات المختلفة لأجزاء السلعة المنتجة والتصميمات والتقديرات الفنية ودرس التحسينات . . الخ » . .

وكبار الموظفين الذين يقومون بهذه الوظيفة مهندسون إخصائيون فى عمليات الإنتاج وهم الذين يقومون عادة بتنظيم أعمال المصانع والورش وتتم العمليات الصناعية بواسطة رؤساء الورش والمقدمين ورؤساء طوائف العمال .

والمنشآت التجارية سواء أكانت كبيرة أم صغيرة تحتاج إلى المجموعات الخمس الأخرى من أوجه النشاط التى ذكرها « فايول » .

ويهمنا أن نشير إلى أنه ليست هناك ثمة خلاف كبير بين « فايول » والمحدثين من العلماء الإدارة ، وذلك لأن « فايول » استعمل فى بحثه كلمة « نشاط Activities » بالإضافة إلى استعمال كلمة « وظيفة Function » ، فالنشاط التجارى أو الوظيفة التجارية نراه قد قسمها تقسيمات فرعية . . « كالبيع Buying ، والشراء Selling ، والمبادلة Exchange

بينما المراجع الأمريكية الحديثة تطلق على كل فرع من هذه النروع إما كلمة نشاط ، أو كلمة وظيفة . . دلالة على أن كل فرع من هذه الفروع قد تطور ، وأصبح يوجد فيه متخصصون تعمقوا فى بحوثهم ودراساتهم إلى الدرجة التى تسمح بالأخذ بهذا التطور فى التقسيم الوظيفى فى عصر التخصص العلمى الذى نعيش فيه الآن .

وفيما يلى نذكر بعض وجوه النشاط فى المشروعات التجارية والصناعية ، بالإضافة إلى ما سبق أن ذكرناه عن النشاط الفنى والنشاط الذى يتعلق بشئون الأفراد .

وظيفة الإنتاج :

توجد هذه الوظيفة فى المشروعات الصناعية ، التحويلية منها أو التجميعية وتستهدف هذه الوظيفة تحقيق إنتاج السلع وفقاً للمواصفات الفنية اللازمة للانتاج الصناعى ، والتى تقوم الهيئة العامة للتوحيد القياسى بوزارة الصناعة بوضعها هنا فى مصر ، بواسطة لجان فنية متخصصة يختار أعضاؤها من كبار الإخصائيين ، ويراعى فيهم تمثيل المنتجين والمستهلكين بجانب الإخصائيين . .

ويقول « س. ا. فيرجسن C.E. Ferguson » عن وظيفة الإنتاج أنها « تعمل وظيفة الإنتاج على تحقيق أقصى طاقة إنتاجية يمكن الحصول عليها ، من مجموعة العناصر التى تسهم فى الإنتاج ، أى أية مجموعة من كميات . . أو محتويات . . أو تدفق خدمات . . إلى غير ذلك من المدخلات » .

وفيما يلى النص :

" A production function shows the maximum out-put attainable from any specified set of inputs, i.e. any set of quantities of ingredient inputs and flows of services of other inputs ".

ولعل من المشكلات الحادة التى تعانيها الإدارة فى أى نشاط إنتاجى ، هى مشكلة التوفيق بين مصادر الضغط المختلفة على الإنتاج . . والتى تتمثل فى مصالح المستهلكين وخفض الأسعار بالنسبة لهم ، مع اقتران هذا الخفض بتحسين السلعة . . ومع مطالب العمال المستمرة لرفع الأجور وتخفيض ساعات العمل . . وفى اهتمام الدولة أو أصحاب الأعمال بتحقيق فائض . . وقد تطلب التغلب على هذه المشكلة وتحقيق أهداف المجتمع فى التقدم والنمو ، أن تعمل مختلف الوحدات على رفع درجة الكفاية الإنتاجية ، حيث أنه يمكن بهذه الوسيلة تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية . . الأمر الذى يؤدى إلى نقص تكلفة الوحدة المنتجة ، مع زيادة أجر العامل فى خلال الفترة الزمنية التى يسهم فيها العامل بالعمل فى الإنتاج .

ومما لا شك فيه أن تحقيق رفع إنتاجية العامل هو الشغل الشاغل لإدارات الإنتاج فى مختلف الوحدات . . أياً كانت هذه الوحدات . . سواء أكانت صناعية . . أو زراعية . . أو خدمات . أو توزيع . . الخ . . وهذا التنويع هو الذى ترتب عليه صعوبة إيجاد مقياس . . أو معيار . . أو نمط . . يمكن عن طريقه قياس الكفاية الإنتاجية المناسبة . غير أن هذا لم يمنع المشتغلين فى هذا الموضوع بوضع هذه المقاييس ، وتطويرها وفقاً للظروف المحيطة ، والمتغيرات التكنولوجية التى يشاهدها العالم ، فى مجتمع دولى تستحدث فيه المخترعات والأساليب الفنية الجديدة كل يوم .

ولعل من المهم أن نوضح أن أى مجتمع من المجتمعات يهتم بوظيفة الإنتاج للأسباب الآتية :

— إن السياسات الاقتصادية تتطلب دائماً التوسع فى التصدير وعلى وجه

الخصوص المنتجات الصناعية ، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق رفع الإنتاج وخفض التكاليف ، وذلك حتى يمكن مقابلة المنافسة الخارجية .

— تقضى السياسة العامة فى الدولة ، أن تصل السلعة إلى المستهلك المحلى بأقل سعر ممكن مع المحافظة على مستوى إنتاجها .

— تحقيق هذه الأهداف يتطلب وضع المواصفات القياسية ومراقبة تنفيذها .

— دراسة تكاليف الإنتاج ، وإمكانيات خفضها ، حتى وإن اقتضى الأمر التدخل فى تحديد السعر ، وذلك إذا وجدت أى مغالاة ضماناً لحق المستهلك .

ومما لا شك فيه أن وظيفة الإنتاج إذا طبقت وفقاً للأساليب الإدارية والفنية الحديثة ، فانها تسهم فى تحقيق نهضة صناعية شاملة ، تهدف إلى رفع مستوى الحياة للمواطنين . . وتوفير الرخاء لجميع طبقات الشعب . . وتدعيم الاقتصاد القومى .

الشراء :

توجه المشروعات التجارية والصناعية اهتماماً كبيراً نحو شراء بضائعها ، وهى تعتمد فى ذلك على ذوى الخبرة والكفاية من الفنيين والإداريين .

ومهما يكن من شىء فانه يجب أن تتوافر فيمن يقومون بالشراء . « القدرة على التنبؤ » بمختلف أنواع السلع التى يقبل العملاء على شرائها ، وأن يراعوا فى ذلك أهداف المشروع .

أو بمعنى آخر يجب على الذين يقومون بمهمة الشراء للمنظمة التى يعملون فيها أن يراعوا أهدافها حتى يمكن لجهودهم أن تكون فعالة ومثمرة . وهذا

يتطلب وجوب توافر الكفايات الفنية التى تحسن القيام بمهمة الشراء ، وذلك لأنه « يترتب على الدقة فى القيام بشئون الشراء . وعلى كفاية القائمين بأعماله نجاح عمليات الإنتاج وتسهيل وظيفة البيع » .

وفى الخارج تلجأ بعض المنظمات ذات النشاط المماثل إلى التعاون سوياً عن طريق تجميع مشترياتها والاتجاه بها رأساً إلى مصادر الإنتاج ، فان هذه السياسة تساعد كثيراً على الحصول على خصم الكمية ، ويطلقون على مثل هذا النوع من التعاون اسم « الاتفاقات التعاونية » Cooperative agreements وعلى المشروعات المختلفة أن تراعى فى سياستها للشراء ضمان وجود السلع باستمرار ، وذلك بتقرير حد أدنى للمخزون من هذه السلع تتخذ الإجراءات للشراء عند بلوغه . على أن تأخذ المشروعات فى اعتبارها مدى الزمن الذى يستغرقه تنفيذ الطلب . وقد أطلق على الفترة التى يستغرقها تنفيذ الطلب فى أمريكا اسم « الفترة المرشدة Lead time » ولمعرفة مدى هذه الفترة تلجأ بعض المنشآت فى الخارج إلى الاستفسار من مصادر الشراء التى تتعامل معها عن مدى الفترة التى تستطيع تنفيذ الطلب فيها حتى تكون على هدى من ذلك عند إرسال الطلب بحيث تصل إليها السلع فى الوقت المقدر والمناسب. ويجب أن تحرص المشروعات على ألا يتعدى المخزون حداً معيناً ، فان كثرة المخزون تؤدى إلى ارتفاع تكلفة المشتريات ، وهذا قد يؤدى إلى ارتفاع أسعار بيعها أو تقليل الربح الذى يعود على المشروع .

ويمكن القول فى إيجاز أنه يقع على عاتق الذين يقومون بمهمة الشراء أن يراعوا فى ذلك شراء النوع المناسب والكميات المناسبة ، بحيث تكون فى متناول الجمهور فى الوقت المناسب .

البيع :

« تشمل وظيفة البيع المجهودات الشخصية وغير الشخصية التى تبذل لحث العميل المرتقب على شراء سلعة أو خدمة ومساعدته على هذا الشراء أو على تقبل فكرة لها أهمية تجارية عند البائع » . وتلجأ المشروعات التجارية والصناعية إلى الطرق العلمية لتنشيط مبيعاتها .

وقد يكون من أهم العوامل التى تساعد على ذلك اختيار رجال البيع الذين يحسنون مقابلة العملاء ويتقنون فن خدمتهم ، فان هذا يساعد كثيراً على تقوية ولاء المستهلكين للمشروع ، واستمرار تعاملهم معه ، فضلا عن أنه يؤدى إلى زيادة عدد العملاء .

ومما يساعد على زيادة المبيعات أن تكون لدى المشروعات بحوث ودراسات تعين على معرفة أنواع السلع التى يقبل المستهلكون على شرائها ، والتنبؤ بأرقام مبيعات هذه السلع ، فان معرفة المبيعات المحتملة ييسر وضع الخطط لتحقيق هذا الرقم .

كذلك مما يساعد على زيادة المبيعات تدريب رجال البيع وزيادة خبرتهم فى أنواع السلع التى يتعاملون فيها وإلمامهم مع ذلك بأهداف المشروع .

الإعلان :

الإعلان بمختلف وسائله يعتبر عاملا فعالا فى ترويج المبيعات ، وعلى هذا نجد أن هناك بعض المشروعات فى مصر لا تهتم به ولا تضعه فى المكان اللائق به من الاعتبار والتقدير ، ولعل ذلك يرجع إلى نقص الكفايات العاملة فيها .

وأعتقد أنه يجب على المشروعات التجارية والصناعية أن تولى الإعلان

ما يستحق من رعاية واهتمام ، وأن تقتدى فى ذلك بالمنشآت التجاريةوالصناعية الناجحة والتى ساعد الإعلان على تنشيط مبيعاتها وازدهارها .

والإعلان يجب أن يكون له رسالة أعمق من أن يكون مجرد وسيلة لترويج المبيعات . إذ يجب أن يعمل على أن يخلق وعياً استهلاكياً بين المستهلكين بصفة عامة ، ومستهلكى السلع المنتجة بصفة خاصة ، حتى يحارب بذلك المشتغلين والمضللين والانتهازيين.

ويجب على المشروعات التجارية والصناعية أن تلجأ إلى الطرق العلمية فى تخطيط الحملات الإعلانية والتى تراعى استخدام وسائل الإعلانات المناسبة التى تساعد على تحقيق أهداف المشروع ، وهى تراعى فى ذلك ما يأتى :

أولا : يعتبر ضرباً من ضياع الأموال توجيه الإعلانات إلى غير الطبقة التى يرجى أن يكون العملاء منها .

ثانياً : يجب مراعاة الكفاية فى تقسيم الإعلان بحيث يحقق الغرض المقصود منه . ويرى البعض بأنه لا بد من التزام نسبة معينة من مجمل الربح بحيث لا يتعداها ما يصرف على الإعلان ، والأفضل عندى أن يتم تحديد ذلك فى ضوء الدراسات التى يقوم بها المختصون بتخطيط الحملة الإعلانية ، وأن يراعى فى ذلك تحقيق التعاون الكامل بين القائمين على شئون البيع وشئون الإعلان .

ثالثاً : يجب أن يكون الغرض من الإعلان هو البيع ، أو المساعدة على البيع ، أو ترويج لفكرة ، والإعلان الذى لا يحقق ذلك عن طريق مباشر أو غير مباشر يجب تفاديه .

العلاقات العامة :

ترجع العلاقات العامة بمفهومها اللغوى العام إلى أول عهد البشر بالحياة ، فإن تجمع الناس فى أى مكان وفى أى زمان ينشأ عنه بالضرورة الاتصالات والمعاملات والارتباطات «ولا شك أن إقامة المدن، ونشأة التجارة . وتكوين الهيئات السياسية ، قد نشأ عنه نوع من العلاقات العامة قد يكون جيداً وقد يكون رديئاً » .

ولكن العلاقات العامة بمفهومها الحديث أصبحت ميداناً من ميادين الإدارة يستقل ببحوث ودراسات خاصة ويقوم على مفاهيم منظمة تعتبر عنصراً فى الإدارة الناجحة للمنشات على جانب كبير من الأهمية .

وعرف بعضهم العلاقات العامة بأنها « الفن والعلم الذى يبحث هذه المشكلة الصعبة وهى . . . كيف يوطد الفرد أو المنشأة علاقتهما مع غيرهما من الأشخاص والمنشآت » .

ولكنى أعتقد أن إطلاقى كلمة « العلم » على العلاقات العامة سابق للأوان . فانه لم يتم الاتفاق على قواعد عامة مقررة فى هذا الشأن يصح أن يطلق عليها اسم « علم » كما أن العلاقات العامة تقوم على حسن تنسيق العلاقات داخل المنشات وتوطيدها مع المجتمع الذى تعيش فيه بحيث تكسب ثقته ورضاءه عن نوع النشاط الذى تزاوله ، والوسائل التى تتبع لتحقيق هذا الغرض لم تتبلور بعد فى مجموعة من الأصول والقواعد الثابتة يطلق عليها اسم « علم » . غير أنه يمكن القول أن العلاقات العامة تتبع سبل البحث العلمى فيما تقوم به من أبحاث ودراسات .

وقد عرفها Denny, Glenn بأنها الطريقة التى تستخدمها الإدارة للحصول على السلعة الحسنة والفهم المتبادل بين المنظمة وعملائها وموظفيها

والجمهور بوجه عام . وهى تستطيع الوصول إلى هذا الغرض فى الداخل عن طريق تحليل أعمالها الداخلية أو تصحيح الأوضاع فيها ، وفى الخارج عن طريق إنتهاج السياسات وبذل الجهود وتقديم الخدمات التى تكسبها رضاء الجمهور عنها واطمئنانه إليها .

والمشروعات التجارية والصناعية أحوج ما تكون إلى العناية بالعلاقات العامة فى إدارتها فيجب أن تبذل الجهود المتواصلة لتوطيد العلاقات بينها وبين المجتمع الذى تعمل فيه ، لكى تتمكن من خلق صلات ودية مع غيرها من الأفراد والجماعات والمنشآت تقوم على الفهم المتبادل والمعرفة لأهدافها وما تعمله من أجل توفير أسباب الرفاهية والعيش الكريم للمواطنين ، فضلا عن رفع مستوى الخدمات فى الوطن بوجه عام .

فيزداد بذلك تقدمها ونموها حتى تقترب من تحقيق أهدافها سواء منها ما يتعلق بتحسين شئون أعضائها الاقتصادية والاجتماعية ، وما يتعلق بتحسين شئون المجتمع بصفة عامة .

التمويل :

أن التمويل أمر حيوى جوهرى بالنسبة إلى مختلف المشروعات ، إذ يجب عليها أول ما يجب أن تعد لنفسها خطة تمويلية سليمة ، تتضمن وسائل توفير القدر الكافى من وسائل رأس المال اللازم لها فى مزاولة نشاطها ، بحيث يمكنها توفير مختلف أنواع السلع والخدمات التى يحتاج إليها المستهلكون وسكان المناطق التى تعمل فيها ، وعليها أن تضع فى المكان الأول من الاعتبار عند بدء نشاطها احتمالات التوسع ، وما قد يطرأ عليها من ظروف تضطرها إلى بذل نفقات غير متوقعة ، وقد تبين من دراسات كثيرة أن عدم كفاية رأس المال كثيراً ما يؤدى إلى فشل المشروعات .

وقد ورد فى المجموعة التى يصدرها القسم التجارى بحكومة الولايات المتحدة « أن من أهم العوامل التى تؤدى إلى فشل المشروعات البدء برأس مال غير كاف . فقد تحتاج بعض المشروعات فى السنة الأولى إلى بعض الأموال النقدية لمواجهة النفقات غير المتوقعة ، وبعض المنظمين لا يحسنون إنفاق مصروفاتهم بدقة وعناية ، فيكون من نتائج ذلك أن يجدوا رأسمال هذه المشروعات لها قد نفذ تماماً قبل استكمال المشروع » .

ثم إن المال فى المشروعات هو سبيلها إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية . فاذا توافر لها منه القدر الكافى ، تم تكوينها على صورة لائقة ، وأمكنها أن تكون عميلا ذا أهمية خاصة لدى مصادر الشراء ، فتسمح لها هذه المصادر بخصومات خاصة تميزها عن غيرها من العملاء ، وهذا مما يعينها على الوقوف أمام منافسيها ، ولعلها تبيع بأسعار تفضل أسعارها . وبذلك تزداد مبيعاتها وتتمكن من تحقيق فائض يساعدها على تدعيم مركزها . كما تتمكن عن طريق هذا الفائض أيضاً من تحسين الحالة الاقتصادية والاجتماعية للقوى العاملة التى تعمل بها ، وقد تشارك أيضاً فى تحسين شئون المنطقة التى تزاول فيها نشاطها .

ولهذا يجب على مختلف المشروعات أن تعد لنفسها خطة تمويلية ناجحة والخطة التمويلية الناجحة هى التى تتميز بالسهولة والوضوح ، وتمد بصرها إلى ما بعد احتياجات المشروع الوقتية ، فتضع لها فى حسابها ما يلائمه من الاعتبار والتقدير ، فان أهم ما يجب أن تتضمنه هو التنبؤ . أما التمويل الذى يعتمد على التجربة التى قد تخطىء أو تصيب ، فانه يعنى أحد أمرين إما الإسراف أو تعرض المشروع للخطر .

التأمين :

وهناك أمر هام على المشروعات التجارية والصناعية ألا تغفله أو تهمله لأنه من الإجراءات والاحتياطات التى تدرأ عنها مخاطر المجهول وما قد يحمله المستقبل بين طياته من الحوادث والمفاجآت التى تؤثر فى نشاطها أو تعوق تقدمها أو تؤدى إلى فشلها ، ذلك هو التأمين على ممتلكات المشروع ضد مخاطر الحريق والسرقة . كذلك التأمين على من يعهد إليهم بشئون مختلفة كأمناء الصناديق والمخازن ، ورجال البيع الذين قد يوكل إليهم تسلم أقسام معينة .

ومن حسن الإدارة أن يشمل التأمين القوى العاملة فى المشروع ، فان ذلك يؤمن العمال والموظفين على مستقبلهم ويشعرهم بالضمان والاستقرار فى وظائفهم ، ومن الوسائل التى تتبع مبادرة المشروعات بتطبيق التشريعات التى تسنها الدولة لمصلحة هذه الفئات ، وتعمل جاهدة على أن تزيد من هذه الضمانات طبقاً لما تيسره لها إمكانياتها الخاصة ، وما يتفق مع رسالتها . ولا شك أن قيامها بذلك يساعد كثيراً على رفع الروح المعنوية ، فان معظم الذين يقع على عاتقهم مهمة الإدارة التنفيذية يؤمنون بأهمية ارتفاع الروح المعنوية ، ويرون فيه قوة دافعة فى المنظمة . هذا إلى أن ذلك يساعد على غرس روح الإيثار والتعاون الاختيارى فى تحقيق الهدف المشترك ، وكذلك يخلق جواً من التعاون المثمر الذى ينعكس أثره على زيادة الإنتاج .

ومن أجل ذلك تتجه المجتمعات الناهضة إلى تأمين الفرد ، واعتباره طاقة خلاقة تساهم فى بناء المجتمع ، ومن هنا اتجه تفكيرنا الثورى إلى سن التشريعات التى من شأنها أن ترتفع بالإنسان فوق مستوى الآلة ، إذ بينما كنا نرى فيما مضى أرباب الأعمال يهتمون بالآلات وصيانتها ، كانوا يتهاونون تهاوناً معيباً فى حق

سيد الآلة ومحركها وهو العامل ، ولا يعطونه حقه من التقدير والرعاية ، وهذا ما تداركته مصر عندما أصدرت قانون التأمينات الاجتماعية رقم ٩٢ لسنة ١٩٥٩ ، إذ كفل هذا القانون تأمين العمال وذويهم من بعدهم تأميناً إجبارياً ضد أربعة أنواع من المخاطر التي يتعرضون لها ، وهي :

١ ـ التأمين ضد إصابات العمل بمعناها الواسع ، ويقصد بها الإصابات التي تقع نتيجة حادث بسبب العمل وفي أثناء تأديته . والأمراض المهنية التي يصاب بها العامل بسبب اشتغاله بعمل معين وفقاً للجدول المرفق بالقانون .

٢ ـ التأمين ضد الشيخوخة .

٣ ـ التأمين ضد العجز الكامل قبل بلوغ الشيخوخة .

٤ ـ تأمين أسرة العامل ضد وفاة عائلها لسبب خلاف إصابات العمل .

وقد نص القانون المذكور على وجوب اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطبيق نوعين آخرين من التأمين استكمالا للضمان الذي يوفره المشروع لعمال الجمهورية العربية وهما : التأمين الصحي وتأمين البطالة وقد صدر فعلا في مارس سنة ١٩٦٤ القانون رقم ٦٣ لسنة ٦٤ ليحل محل القانون رقم ٩٢ لسنة ١٩٥٩ مقرراً إضافة نوعين جديدين من التأمينات الاجتماعية : التأمين الصحي والتأمين ضد البطالة ثم توالت بعد عام ١٩٧١ ، ١٩٧٣ كثيراً من التشريعات الإصلاحية والتأمينية التي تستهدف نشر مظلة التأمينات على جميع المواطنين .

كل هذه الخطوات تساعد على رفع الروح المعنوية لدى القوى العاملة ، وتخلق فيها الشعور بالولاء نحو العمل ونحو الوطن الذي قدر قيمة الإنسان فأحسن تقديره ، فلم يبق بعد ذلك إلا أن تستشعر القوى العاملة واجبها بما يرتفع إلى مستوى النظام الذي آمن بها وأحسن إليها ، خاصة وقد أنشئت وزارة للتأمينات .

ويلاحظ أن هناك بعض السلع والمواد الخام التى يتعامل فيها فى أسواق البورصة سواء منها الحاضرة أو الآجلة ، كالقطن مثلا يستطيع المتعاملون أن يؤمنوا أنفسهم ضد مخاطر تقلبات الأسعار ، وذلك عن طريق التحويط Hedging ، وبذلك يؤمنون تجارتهم المخاطر التى تتعرض لها نتيجة التعامل مع إحدى البورصات ، عن طريق التأمين والتحويط لدى بورصة مقابلة ونعنى بذلك بورصتى البضاعة الحاضرة والعقود ، هذا فى المجتمعات التى توجد فيها بورصات متخصصة .

الإحصاء والمحاسبة :

من الأمور التى يجب أن توليها المشروعات التجارية والصناعية عظيم اهتمامها وعنايتها التمسك الشديد بمراجعة أعمالها ، وجرد محتوياتها واعتمادها فى ذلك على خير العناصر التى تتصف بالكفاية .

وللأسف الشديد فانه توجد بعض المشروعات التى لا تراعى الكفاية والدقة فى اتباع هذه القاعدة على الرغم من أهميتها ، ومن أن عدم مراعاة الدقة فى اتباعها يعتبر من العوامل التى تؤدى إلى فشل المشروعات .

وقد تطورت الوظيفة المحاسبية حتى أصبحت تشمل كل النواحى الإحصائية التى تفيد فى معرفة الحقائق واستخراج البيانات . وعمل المقارنات ، والتنبؤ بالاتجاهات ، وهذا مما يساعد كثيراً فى رسم السياسات التى يقوم عليها نشاط المشروعات ، كما يعين على تعرف نواحى الضعف واتخاذ ما من شأنه التغلب عليها والعمل على زيادة الكفاية فى المشروع .

وهكذا يجب أن تهتم المشروعات الصناعية والتجارية بالمحاسبة والإحصاء واشتراط الكفايات اللازمة فيمن يقومون بها . . إلى غير ذلك من العوامل السابق توضيحها .

وأخيراً . . فان الإنسان يشاهد فى مجتمعنا الدولى المعاصر ، تطورا اجتماعياً هائلا . . وتغيراً ضخماً من موقف الإنسان من هذا التطور . . فلقد

كان الإنسان فى بادىء الأمر يكره الآلة . . وصار الآن يستخدمها فى كل شىء . . بل صار يطورها بشكل مذهل ليخضعها لإشباع مختلف احتياجاته .. وهذا التطور يستند إلى مراقبة مختلف وظائف العمل وسيادة العلاقات الإنسانية بينها . .

إننا نعيش وسط عالم متحرك . . الأمر الذى يفرض علينا أن نسرع الخطى . . وأن لا نكون متخلفين بحيث تجرفنا دوامة الأحداث المحيطة بنا . . وأن نخلق فئة من الإخصائيين الفنيين ، وفئة من المديرين على أعلى مستوى من الكفاءة والقدرة ، ووجود نظام تعليمى ملائم . . لكفيل بأن يحقق لنا سرعة معقولة فى أداء العمل . . وكفيل بأن ييسر لنا مهمة السير قدماً فى خطوط التنمية ، وتحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لمجموع المواطنين .

إننا فى عصر . . يحاول فيه الإنسان أن يستكشف الفضاء الخارجى لتسخير إمكانياته لخدمته . . ومن أجل هذا أنشأت الدول الصناعية الكبرى « وكالات للفضاء » . . فلنقرأ معاً هذا الخبر الذى نشر بجريدة الأهرام فى يوم ٥-١٢-١٩٧٣ .

« مرت سفينة الفضاء الأمريكية بايونير — ١٠ مساء الإثنين بأقرب نقطة من كوكب المشترى ، وهى على بعد ١٣١ ألف و ٤٠٠ كيلو متر — الساعة الرابعة والنصف من فجر هذا اليوم ، وتواصل السفينة الآن رحلتها فى الفضاء الكونى بين الكواكب حيث تمر بكوكب زحل وأورانوس وفيتون وبلوتوم ، وبعد مرورها بالكوكب بلوتوم ستترك بايونير ١٠— المجموعة الشمسية وتتجه فى الفضاء الخارجى فى أول رحلة من نوعها تستغرق ٨ ملايين عام نحو مجموعة شمسية أخرى » .

ومن الحقائق التى ينبغى أن تعرف مقترنة بهذا الخبر . . أن المسئولين عن هذا المشروع أعلنوا منذ أكثر من ٢١ أسبوع . . عن أن سفينة الفضاء هذه ستصل إلى هذه النقطة وإلى غيرها من النقط وعلى هذا البعد .. وفى نفس

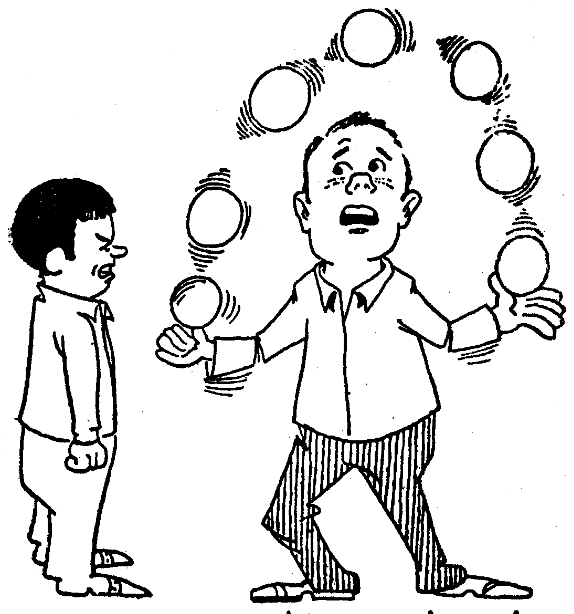
التاريخ . . بالساعة والدقيقة والثانية ؟ ! ! .. بعد أن تكون قد قطعت أكثر من ٢٦٠ ألف مليون ميل ! ! ..

وكذلك نحن نعرف أن الاتحاد السوفيتي أطلق سلسلة المحطات الأوتوماتيكية الفضائية إلى كوكبي الزهرة والمريخ ، وأن هذه المحطات مكنت من الحصول على مجموعة المعلومات القيمة ، فمثلا نقلت المحطة (فينيرا — ٨) خلال خمسين دقيقة عام ١٩٧٢ معلومات حول كوكب الزهرة من فوق سطحه . . وفي عام ١٩٧٣ وصلت المحطة « مارس — ٦ » إلى سطح كوكب المريخ . . وللمرة الأولى قامت بعمل قياسات بارومترية لأجوائه .

ومن الحقائق التي يعرفها مجتمعنا الدولي المعاصر استخدام فرع الصواريخ الفضائية بصورة واسعة في الاتصالات التليفزيونية واللاسلكية ، وخدمات الأرصاد الجوية ، والملاحة ، ودراسة مصادر الثروة الطبيعية ، والأبحاث الجيوفيزيائية ، والمشاهدات الفلكية . . إلخ .

ولعل هذا يعطي صورة لما يحدث في عالم اليوم . . عالم حضارة ما بعد التصنيع . . حيث تبذل القوة العاملة فيه أقصى طاقاتها وإمكانياتها . . بالعمل الجاد المثمر البناء . . وللمحافظة على معدلات عالية في الأداء . . وعلى أن يشعر كل فرد في المشروع بمسئولية المالك صاحب الشيء . . الأمر الذي يحفزه على أداء الأعمال طبقاً للواجبات المحددة ، والمعدلات المستهدفة . . أن الدول الصناعية تتسابق نحو مستقبل أفضل ، رغماً عن معدلات التنمية التي حققتها . . وقد تختلف هذه الدول في المذاهب السياسية ، أو الجوانب العقائدية . . غير أن كل منها تبذل أقصى طاقة لها لرفع معنويات عمالها ، وخلق الحوافز التي تدفع الجميع إلى العمل . .

ومما لا شك فيه أنه لا يكفي إطلاقاً وجود إشراف دقيق . . أو إدارة حازمة لتحقيق الأهداف . . كلا . . إنما ينبغي أن يرتفع جميع أفراد القوة العاملة إلى مستوى المسئولية بالنسبة لأداء الواجبات الملقاة على عاتقها . . وفي



ينبغى أن لا يتولى أى وظيفة قيادية فى أى مستوى من المستويات ، إلا الأكفاء فعلا . . والكفاءة لها مقاييس علمية متعارف عليها ، بحيث لاتسمح للعلاقات الشخصية أو « الفهلوة » أن تجد سبيلها إلى هذه المراكز . .. إن الادارة فى مجتمعنا الدولى المعاصر لم تعد لعبا بالبيضة والحجر !!

لتوصل إلى مستويات عالية للانتاج من حيث الكمية والكيفية . . ويجب أن يسود هذا الشعور جميع المستويات . . من القمة حتى قاعدة البناء . . من رئيس مجلس الإدارة . . إلى نائبه . . إلى المدير العام . . إلى مديرى الإدارات . . إلى المراقبين . . إلى رؤساء الأقسام . . إلى المشرفين . . إلى العمال . ومن أجل هذا نجد قادة البلاد النامية يناشدون شعوبهم ببذل الجهد من أجل التصنيع فنهرو مثلا كان يقول لشعبه « لقد حكم على هذا الجيل بالعمل الشاق » .. وعبد الناصر كان يقول « سنزحف إلى الأمام كشعب واحد نذر نفسه للعمل . . سنمضى فى زحفنا المقدس فى سبيل التصنيع » . . ويقول أنور السادات « على الرغم من الزيادة المستمرة فى الإنتاج ، إلا أننا لم نستطع أن نفى بجميع احتياجات الجماهير التى تتزايد هى الأخرى وتتنوع عاماً بعد عام » . . والرئيس حسنى مبارك يدعو إلى زيادة الانتاج والإعتزاز بـ (صنع فى مصر)

ويرجع ذلك إلى أسباب عديدة منها « تخلفنا النسبي فى ميدان العلم والتكنولوجيا وما يعانيه القطاع العام من أوضاع بيروقراطية تقلل من فاعليته » . . ويطالب بمواجهة هذا التحدى عن طريق « إقامة دولة حديثة مسلحة مدنياً وعسكرياً بأحدث أسس العلم والحضارة والتقدم . . وإلا نكون قد حكمنا على أنفسنا وعلى أولادنا من بعدنا بالتشرد » ثم يناشد جماهير شعبه « ببناء دولة لا تقنع باستيراد بعض منجزات العلم الحديث ، بل تزدهر فيها شخصية الإنسان وثقافته . . وتتنوع معارفه وتنطلق قدراته ليقيم بنفسه منجزات العلم على أرضه . . دولة تقوم على الديمقراطية والتكنولوجيا المتطورة باستمرار من أجل زيادة الإنتاج كماً ونوعاً بمعدل ينمو باطراد من أجل زيادة الدخل القومى بمعدل يزيد على معدل نمو عدد السكان . . دولة المجتمعات الصناعية .. دولة العمل المنظم والعزم والإيمان بالقضية » .

ولعل هذا بعضاً مما يجب أن تعرفه جميع القيادات الإدارية فى مجتمعنا ، حتى تقود الوحدات المختلفة للعمل فى مختلف أوجه النشاط .. الزراعى والصناعى والتجارى . . ينبغى أن يتضح كيف يستخدم الفلاح الأساليب الفنية فى بذر الأرض وجنى الثمار . . كيف يستخرج الشعب كنوز أرضه المتمثلة فى المناجم والمحاجر . . كيف يدخلوا الجميع فعلا عصر التصنيع . . لأن هناك مجتمعات فعلا دخلت عصر « حضارة ما بعد التصنيع » . . كل هذا لن يتحقق إلا بالعمل العلمى المنظم . . وبالقيادات العلمية الإدارية المؤمنة القادرة . . وبالقوة العاملة الفاهمة لدورها . . والقادرة على أداء واجبها . . ولعل هذا يوضح لنا أنه ينبغى أن لا يتولى أى وظيفة قيادية فى أى مستوى من المستويات إلا الأكفاء فعلا . . والكفاءة لها مقاييس علمية متعارف عليها . . وأن لا تسمح للعلاقات الشخصية أو المحسوبية أو « الفهلوة » . . أن تجد سبيلها إلى الترقى إلى الوظائف الأعلى .

الخلاصــة

يستخدم المديرون اقصى طاقاتهم وامكانياتهم العلميــة الادارية ، ومهاراتهم المكتسبة ، لكى يحققوا للمشروعات اكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية ، مع مراعاة العامل الانسانى ..

وعلى المدير ان يكون على اعلى قدر ممكن من القدرة الادارية .. كما وينبغى ايضا ان يكون على قدر من الالمـام بوظائف المشروع ، وذلك حتى يمكنه ان ينسق بين مختلف اوجه النشاط فيه ، ويحقق اهداف المشروعات فى الانتاج وبالتالى تحقيق أرباح .

ثم ان الامر يزداد تعقيدا كلما اصبح المجتمع متقدما فى الصناعة .. اذ يرتبط هذا التقدم بنمـو المؤسسات المصرفية المعقـدة ، والمشاريع الصناعية للواسعة ، والمكاتب الحكومية الكبيرة ، واحتاج المجتمع بالتالى الى اعداد كبيرة من الاخصائيين الفنيين والمديرين المـاهرين القادرين .

ومن مظاهر مجتمعنا الدولى المعاصر ، أنه مجتمع تســود فيــه متغيرات عالية ، فى مجالات السياسة والاجتماع ، وهذه المتغيرات تترك آثارها على المشروعات الكبيرة التى تتعامل مع الاسواق الخارجية ، الامر الذى يجعل هذه المشاريع فى وضع يستلزم معه ان يكون لديها خبراء فى شئون الضرائب والقانون والعلاقات العمالية ، والتخصص قدر المستطاع فى الشئون السياسية والاجتماعية .. الخ .. الى غير ذلك مما يوضح الكفاءة العالية جدا التى ينبغى أن تتوافر فى الاخصائيين والكفاءات العالية جدا التى ينبغى ان تتوافر على وجه الخصوص فى المديرين الذين ينبغى أن يكونوا على قدر من الفهم والالمـام بمختلف هذه الفروع ، لأنهم يقومون بعملية التنسيق بين اوجه النشاط المختلف .

ومما لا شك فيه انه لا يكفى اطلاقا وجود اشراف دقيق .. او ادارة حازمة لتحقيق الأهداف .. كلا .. انما ينبغى أن يرتفع جميع افراد القوة

العاملة الى مستوى المسئولية بالنسبة لأداء الواجبات الملقاة على عاتقها .. وفى التوصل الى مستويات عالية للانتاج من حيث الكمية والكيفيـة .. ويجب ان يسود هذا الشعور جميع المستويات .. من القمة حتى قاعدة البناء .. من رئيس مجلس الادارة .. الى نائبه .. الى المدير العام .. الى مديرى الادارات .. الى المراقبين .. الى رؤساء الاقسام .. الى المشرفين .. الى العمال . ومن اجل هذا نجد قادة البلاد النامية يناشدون شعوبهـم ببذل الجهـد من اجل التصنيع فنهرو مثلا كان يقول لشعبه « لقد حكم على هذا الجيل بالعمل الشاق » .. وعبد الناصر كان يقول « سنزحف الى الامام كشعب واحد نذر نفسه للعمل .. سنمضى فى زحفنا المقدس فى سبيل التصنيع » .. ويقول انور السادات « على الرغم من الزيادة المستمرة فى الانتاج ، الا اننا لم نستطع ان نفى بجميع احتياجات الجماهير التى تتزايد هى الاخرى وتتنوع عاما بعد عام » .. والرئيس حسنى مبارك يدعو الى زيادة الانتاج والاعتزاز بـ (صنع فى مصر) .

ولعل هذا بعضـا مما يجب ان تعرفه جميع القيـادات الادارية فى مجتمعنا ، حتى تقود الوحدات المختلفة للعمل فى مختلف اوجه النشاط .. ولعل هذا يوضح لنا انه ينبغى ان لا يتولى اى وظيفة قيادية فى اى مستوى من المسـتويات الا الاكفاء فعـلا .. والكفاءة لها مقاييس علمية متعارف عليهـا .

اسئلة وقضـايا للمناقشة .

١ ـ ينظر الاقتصاديون الى الادارة كعنصر من عناصر الانتاج .
ناقش هذه العبارة موضـحا اهمية الالمـام بوظائف المشروع

بالاضافة الى القدرة الادارية .

٢ ـ يعتبر الشغل الشاغل لادارات الانتاج فى مختلف الوحـدات رفع انتاجية القوى العاملة .

علق على هذه العبارة ، شارحا وظيفة الانتاج ، وموضحا بعض

مشاكلها ، ومبينا اسباب الاهتمام بوظيفة الانتاج .

٣ ـ ما الذى نعنيه فى ادارة الأعمال بـ « الاتفاقات التعاونية فى الشراء »
ثم اشرح مفهوم وظيفة الشراء وسياساتها .

٤ ـ يرى علماء الادارة انه مما يساعد على زيادة المبيعات تدريب رجال البيع وزيادة خبرتهم فى انواع السلع التى يتعاملون فيها .

علق على هذه العبارة ، شارحا وظيفة البيع ، وأثر حسـن
اختيار رجال البيع على تنشيط المبيعات .

٥ ـ يسهم الاعلان فى خلق وعى استهلاكى بين المستهلكين بصـفة عامة ، ومستهلكى السلع المنتجة بصفة خاصة .

علق على هـذه العبارة ، شارحا رسالة الاعلان ، وموضـحا وسائل الاعلان المناسبة التى تساعد على تحقيق أهداف المشروع .

٦ ـ اشرح بعض الوظائف الأخرى التى ينبغى توافرها فى المشروع وأثر هذه الوظائف على تحقيق معدلات عالية فى الأداء ، مع الاشارة الى اهمية ارتفاع جميع أفراد القوة العـاملة الى مستوى المسـئولية بالنسبة لأداء الواجبات الملقاة على عاتقها .

الفصل الخامس عشر

القدرة الادارية ووظيفة التوجيه الادارى

القدرة الادارية ووظيفة التوجيه الادارى

Managerial Ability and Managerial Function of Direction

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه ينبغى علينا أن نتفهم جيداً مفهوم القدرة الادارية بمعناه العلمى الواسع ، ذلك أن القدرة الادارية تعنى بالدرجة الأولى قدرة المدير على التأثير فى الجماعة التى تعاونه أو تعمل تحت قيادته ، وقدرته أيضاً فى أن يحقق بين هذه الجماعة مفهوم التعاون الصادق فى العمل معاً من أجل تحقيق أهداف المشروع .. وهناك الكثير من علماء الادارة يؤكدون « أنه من الصعب القول أن الجنس البشرى قد انتقل من الحوافز السلبية : كالعقاب الجسدى ، والحرمان من الوسائل التى تمكنه من الحياة وممارسة الحرية ، وتنزيل الدرجة وإشعاره بالاحتقار .. يقول العلماء من الصعب القول أن الانسان انتقل من هذه الحوافز السلبية إلى الحوافز الايجابية مثل المكافآت لتصحيح السلوك ، إن مجتمعنا المعاصر يستخدم كلى الأسلوبين .

وفيما يلى النص :

It is not possible to say that mankind has moved from negative motivation, such as phisical punishement, loss of means of livelihood and freedom, demotion and disgrace, to positive motivation, such as rewards for correction behaviour. In our society both techniques are employed.

الهدف من استخدام الحوافز

ومما لاشك فيه أن الهدف من استخدام مختلف أساليب الحوافز ، سواء أكانت سلبية أم إيجابية ، هو تحقيق أعلى قدر من الكفاءة الانتاجية

فالحوافز السلبية ترى إمكان تحقيق الكفاءة عن طريق إشعار الشخص بالحرمان الذى يعانيه والذى يجعله يحس بالنقص فى حياته ، الأمر الذى قد يدفعه إلى تقويم شئونه . أما الحوافز الايجابية ، فانها تعرض على الأشخاص جوانب تشبع عن طريقها احتياجات الأفراد ، وفى مقابل ذلك تطلب منهم الاستجابة لرغبات رئيسهم conformance to the superior' s غير أن البحوث والدراسات النفسية الحديثة كشفت عن أساليب أكثر تهذيباً ورقياً More refined techniques ، هذه الأساليب وجدت استجابة واسعة من دوائر الأعمال ، وذلك لأنها إستطاعت أن تحقق الكفاءةالانتاجية للقوى الوظيفية ، ومن هذا المنطق فإنهم ينظرون إلى هذه الأساليب على أنها « أدوات لتحقيق الأداء الفعال للمستخدمين » .

New tools in achieving effective performance of employees.

ونحن نحب أن نوجه نظر الدارسين للعلوم الاداريه ، أن القدرة التأثيرية للمديرين على اتباعهم كانت ومازالت موضع بحوث مستفيضة من العلماء .. فالبعض يتساءل .. هل هذه القدرة التأثيرية هى عبارة عن نوع من التعامل أو معالجة الانسان «كشىء » يمكن إخضاعه لرغبات الرؤساء؟.. إذا كان الأمر كذلك ، فإن مثل هذه القدرة التأثيرية تصبح أمراً مزعجاً ! ! غير أن كثير من العلماء أيضاً يقررون أن الأسس الأخلاقية تعتبر من أهم دعائم الثورة الادارية الحديثة ، فإذا كان الأمر كذلك ، فإنه يمكن مقاومة ذلك عن طريق الوازع الأخلاقى Moral restraint

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن عالم الادارة « تشستر برنارد » قد كتب منذ أكثر من ثلاثين عاماً عن ضرورة الاهتمام بالقيم الروحية والاجتماعية لدى القوى العاملة فى مختلف المشروعات ، وأثر هذا الاهتمام فى تحقيق الكفاءة الانتاجية ، حيث أنه يقول « أن الاهتمام بالاحتياجات الروحية

والاجتماعية للتابعين قد يكون أكثر فعالية فى التأثير عليهم من المكافآت المادية » .

"the attention to the psychic and social needs of subordinates is probably much more effective in influencing people than physical rewards."

ومما لاشك فيه أن عالمنا المعاصر قد أوجد الكثير من الأساليب التى تقوم على وسائل الاتصال الحديثة فى إدارة الأعمال ، والتى يمكن للمدير القادر أن يستفيد منها فى تحقيق أهداف المشروعات ، وفى نفس الوقت تعاون الجماعة معه أو مع بعضها ، وجميع الأساليب الحديثة تحفظ للإنسان العامل عزته وكرامته . وتتطلب وسائل الاتصال الجيدة ضرورة تفهم شخصية التابعين ، ومن أجل ذلك ينبغى إفساح الوقت للتعرف على مايدور فى أذهان المرؤسين ومايرددونه على ألسنتهم ، هذا بالاضافة إلى التعرف على آرائهم ووجهات نظرهم ، ومن خلال ذلك يستطيع المدير القادر أن ينفذ إلى أعماق شخصية المرؤوس ، وبذلك يستطيع أن يستخدم أفضل الأساليب العلمية الحديثة المناسبة لخلق الحوافز .

ومن الدراسات الهامة التى ينبغى على القيادات الادارية أن تتبعها ، تلك لدراسات التى يقوم بها المعهدالأمريكى للبحوث الاجتماعية التابع لجامعة ميتشجان Institute for social research at the University of Michigan فهذا المعهد قام منذ عام ١٩٤٧ بدراسات عديدة حول علاقات المديرين بتابعيهم ، وأثرها فى الروح المعنوية والانتاج ، وقد وجد أنه يدخل فى نطاق الروح المعنوية الرضا النفسى عن العمل ، ومايوفره العمل من مظاهر تضفى على الموظف الشعور بالعزة والكرامة Prestige satisfaction . والاقتناع بالتنظيم الذى يعمل فيه الشخص كنظام ، وكذلك الاقتناع ببعض

الجوانب غير المباشرة ، كالأجور والترقيات وفرص التنقل .. الخ . هذا بالاضافة إلى الفرص التى يتيحها العمل للموظف ليستطيع من خلالها استخدام مهاراته الخاصة .. ومن الجوانب الهامة لهذه الدراسة أنها أوضحت :

« أن هناك بعض الموظفين الذين يشعرون برضاء نفسى كبير عن المنصب الذى يشغلونه ، غير أنهم فى نفس الوقت يشعرون بكثير من عدم الرضا عن المنظمة التى يعملون فيها كنظام »

وفيما يلى النص

Employees may show high job satisfaction but feel very much dissatisfied with the organization as a system.

العقلية الادارية .. وعصر المؤسسات الكبرى

لقد أوضحنا من قبل أن الادارة العلمية منذ نشأتها ، أكدت أنها بالدرجة الأولى « ثورة عقلية » .. وأن هذه الثورة العقلية ينبغى أن يشارك فيها جميع المستويات العاملة فى المشروع ؛ أيا كان نشاطها أو مراكزها الوظيفية . وتؤكد الدراسات العلمية المرتبطه بالثورة الادارية هذه الحقيقة ، خاصة وأن مجتمعنا الحديث ، صار من خلال تطوره فى الخمسين سنة الأخيرة مجتمع المؤسسات A society of institutions ، ويقول « بيتر دركر » أن أبرز سمات مجتمع المؤسسات أن كافة أوجه الواجبات والمهام الاجتماعية قد أوكلت إلى وحدات كبيرة. " every major social task has been entrusted to large organizations "

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن المراجع العلمية التى تخرج من الغرب ومن الشرق ، توضح أن مجتمعنا الدولى المعاصر يعيش عصر

المؤسسات الكبرى .. وأن عصر المؤسسات هذا لم يعد قاصراً فقط على تنظيم الدولة وهيكل الحكم فيها ، وتدعيم سلطة المؤسسات الديمقراطية فى ممارسة شئونها ، إن كل هذا صار فى عصر المتغيرات العالمية جزءاً من كل .. فإن عصر المؤسسات شمل مختلف أوجه نشاط الدولة ومرافقها ، بما فى ذلك النشاط الاقتصادى والصناعى والتجارى والثقافى والصحى .. الخ .

ومما لاشك فيه أن الوحدات الكبيرة لكى تدار بأعلى قدر ممكن من الكفاءة ، فإنها فى حاجة إلى استخدام أفضل العقول البشرية .. وعلى قدر توافر هذه العقول يمكن تحقيق معدلات أسرع فى النمو وتحقيق مستوى أعلى من الرخاء والرفاهية للمواطنين .. بل إن هناك الكثير من العلماء ومن بينهم مثلا : العـــالم الأمريكى « بروفسور ديريك د . برايس » يوجهون النظر إلى أهمية هذه الحقيقة فى تطورنا الحضارى المعاصر .. فهذا العالم مثلا يتكهن بأن البشرية ستواجه أزمة لانظير لها . . إنها أزمة فى « العقول » والسبب فى ذلك كما يرى أصحاب هذا الرأى أن المجتمع الدولى نسى فى خضم قلقه على نقص احتياطيات الوقود وغير ذلك من المواد الأولية .. هذا المجتمع ، أو أغلب سكانه وهم على وجه الخصوص دول العالم الثالث ، قد نسوا موارد أكبر قيمة وهى « الموارد البشرية » .. فالعلم هو أهم دعائم مجتمعنا المعاصر .. خاصة وأنه ضرب مثلا من الولايات المتحدة الأمريكية قائلا : « أن أحسن الفروض تؤكد أنه من بين مجموع سكان الولايات المتحدة ، ومع توافر الظروف البيئية الصالحة للعملية التعليمية ، فانه لن يستطيع سوى ٦ — ٨ فى المائة من سكان أمريكا أن يصبحوا علماء ، مع ملاحظة أنه يؤخذ فى الاعتبار عند تقدير هذه النسبة أعداد المتخصصين فى أدنى سلم الدراسات العليا المتخصصة ، ثم يستطرد ذاكراً : أنه حتى هذه الأعداد القليلة من العقول البشرية لن يتسنى للمجتمع أن يستخدمها الاستخدام الأمثل فى مجال تخصصها ، والسبب فى

ذلك يرجع إلى أن بعض هؤلاء بإرادتهم الحرة يجد نفسه فى فترة من فترات حياته أنه ليس لديه الرغبة فى تكريس نفسه ووقته للبحث العلمى الذى تخصص فيه ، أنه يفضل مجالات أخرى من النشاط المبدع الخلاق الذى يسعده ويتلاءم مع ظروفه النفسية والبيئية والاقتصادية .

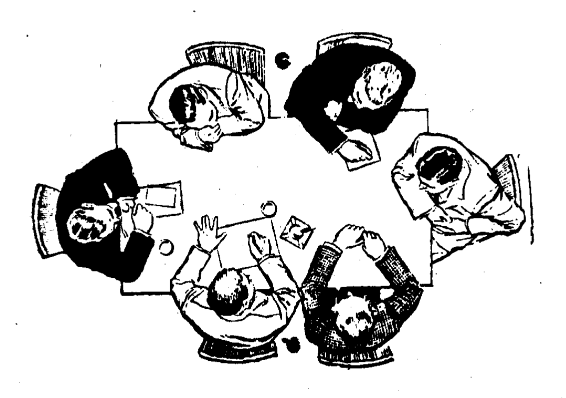
ويرى المحللون من علماء العالم ، أن المؤسسات الكبرى استطاعت أن تحل بعض مشكلاتها عن طريق إغراء « العقول » بالهجرة إليها .. وأن الذى يقرأ الصحف والمجلات العالمية يجد فيها الكثير من الاعلانات عن وظائف خالية فى هذه المؤسسات ، وأن هذه الاعلانات كثيراً ماتوجه رسالتها إلى « سوق العقول » .. وهى غالباً الدول التى توجد فيها هذه العقول ، والتى يتضح من الظروف البيئية التى تعيش فيها هذه المستويات الممتازة أن ظروفها الاقتصادية صعبة .. وأن هذه الظروف الصعبة أمام الاغراء المادى ، والظروف المعيشية الأفضل المعروضة عليها ، ستجعلها تستجيب للهجرة إلى هذه المواطن .. ومن بين الدول التى تلجأ إلى ذلك الولايات المتحدة الأمريكية فإنها توفر نسبة من حاجاتها من القدرات العلمية عن طريق « استيراد العقول » من البلدان الأخرى وخاصة من البلدان النامية .. ومنها مصر .. ومثل هذا الأسلوب يجعل الدول النامية تصاب بما نطلق عليه « نزيف العقول » .. وبذلك تزداد الدول الغنية غنى .. وتزداد الدول النامية فقراً .. خاصة وأن العلماء يقدرون أن الطريق الذى يتعلم فيه الفرد ابتداء من الصف الأول فى المدرسة الابتدائية إلى الصف الأخير فى المعهد أو الجامعة يمتد حوالى ١٥ سنة ، ثم بعد هذا الدراسات العليا التى لايلتحق بها إلا القادرون عليها ، وهم من الصفوة الممتازة البارزة فى مراحل تعليمها .. هؤلاء بعد المراحل الشاقة من التعليم .. وكذلك ماتتحمله الأسرة والدولة من تكاليف .. بعد

كل هذا .. تستوردهم الدول الغنية فى سهولة ويسر .. أى تأكل الدول الغنية الثمرة بعد تمام نضجها .

من أجل ذلك فان القدرة والعقلية الادارية ينبغى أن تكون فى موقف يحررها من كثير من روتينيات العمل الذى يتسم بطابع البيروقراطية والتخلف وأن ترحب فى نفس الوقت بالمسئولية الكاملة عن النتائج فى نطاق ماتنادى به الثورة الادارية .. وهو «الادارة بالأهداف» ويدخل فى نطاق ذلك التنبؤ والتخطيط فى مجال الاحتياجات الوظيفية والعلاقات الاجتماعية فى المؤسسات الكبرى التى تعتبر من أكبر سمات مجتمعنا المعاصر . . وأن الثورة الإدارية تضع على عاتق القدرة الادارية واجباً على جانب كبير من الأهمية .. وهو ضرورة مسايرة ركب الثورة العلمية والالمام بالتطورات المستمرة فى شتى فروع العلوم ، وضرورة توفر أقصى حد من الدقة فى الكشف عن قدرات الأفراد واستعدادهم ، وتوفير الأسلوب الأمثل للتدريب والتعليم لتحقيق ترابط عضوى بينها وبين التقدم التطبيقى العلمى والتكتيكى والاقتصادى للمؤسسة أو المنشأة أو الوحدة التى يديرونها .. فاذا توافر كل ذلك ، فان التوجيه الادارى يستطيع أن يقوم واجباته التى تسهم فى تطور المشروعات وتقدمها بما يحقق الرخاء والرفاهية ، ليس فقط للعاملين وأصحاب المشروعات ، بل أيضاً بالنسبة للمجتمع الذى تعمل فيه.

مبادىء التوجيه الادارى Principles of Direction

ينبغى أن يكون واضحاً قبل أن نتكلم عن مبادىء التوجيه الادارى ، أن الهدف النهائى للتوجيه الادارى هو تحقيق التعاون الفعال بين المرؤوسين لتحقيق أهداف المشروع . وفى ضوء هذا الهدف نورد بعض المبادىء التى يمكن أن تسهم فى تحقيق هذا الهدف ، وذلك إذا تم تطبيقها فى إطار من الأصول العلمية للادارة .



تحتاج القدرة الإدارية لتحقيق أهدافها إلى « مجمع العقول » القادر على توفير المعلومات الكافية لهؤلاء الذين يقع على عاتقهم مسئولية تنفيذ البرامج فى الإدارات المختلفة . . وكذلك تحتاج القدرة الإدارية إلى العقول المتخصصة فى مختلف أوجه نشاط المنشأة ، والتى ينبغى أن تشارك إيجابياً فى التخطيط الواعى الذى يساعد على استيعاب وجوه نشاط الإدارات فى اتجاه غاية واحدة . . إن العقول المفكرة هى القادرة على إحداث الثورة العقلية التى تعتبر شعار الإدارة العلمية منذ نشأتها . . فهذه العقول مثلا هى التى تمكنت من أن تغذى الحاسبات الألكترونية التى تستخدمها المؤسسات الكبرى فى تصريف شئونها ولتوضيح ذلك نشير إلى أن هناك حاسباً أليكترونياً فى جامعة « جون هوبكنز » بأمريكا يستطيع أن يقوم بعمليات حسابية فى الدقيقة الواحدة . . لا يستطيع أن يؤديها أنبغ علماء الرياضة إذا عمل أربعة وعشرين ساعة فى اليوم ، ولمدة أربعة آلاف عام ! ! . .

١

١ — مبدأ إسهام الفرد فى تحقيق الهدف :
Principle of Individual Contribution to Objective

ينبغى إعطاء أهمية خاصة للفرد كعضو فى جماعة ، والاهتمام بمدى قيام الفرد بمسئولياته وواجباته طبقاً للمتطلبات العلمية المقررة للأداء الوظيفى ، فان فى هذا إسهام من الفرد فى تحقيق كفاءة الأداء لعمله ، وبالتالى كفاءة الإنتاج ، وهذا بالتالى يضع على عاتق المديرين مسئوليات متعددة ، ليس منها فقط توجيه الفرد إلى الأسلوب الأمثل للأداء ، إنما ينبغى أن يقترن ذلك بالملاحظة الوظيفية لإمكان أدائها على أفضل وجه ممكن . ومما لا شك فيه أن توافر جميع هذه العناصر ، إذا اقترن بأفضل الوسائل التى تحفز الفرد على العمل فى نطاق الخطط المقررة والمعدلات المستهدفة ، فان ذلك يترتب عليه بالضرورة إسهام الفرد فى تحقيق الهدف من أدائه الوظيفى ، وبالتالى إسهامه أعظم إسهام فى تحقيق أهداف الجماعة .

to assure the most effective contribution possible to the group objectives sought.

٢ — مبدأ انسجام الأهداف :
Principle of Harmony of Objectives

يتطلب التوجيه الإدارى السليم ضرورة التأكد من فهم المرؤوسين تماماً للهدف المطلوب منهم ، ومن انسجام هذا الهدف مع الهدف الكلى العام للمشروع الذى يعملون فيه ، وينبغى أن يكون مفهوماً أيضاً أن مسئولية توضيح هذا الفهم والتأكد من توافره لدى القوى العاملة ، تقع على عاتق جميع المديرين أياً كانت مراكزهم فى المستويات الإدارية ، ومواقعهم فى الهيكل التنظيمى للمشروع ، وأن هذه المسئولية تقترن بمعنى على جانب كبير من الأهمية وهو « أنه ينبغى على المدير أن يتأكد من أن تحقيق أهداف المرؤوسين يكون منسجماً مع تحقيق أهداف الجماعة » .

the manager must make the attainment of individual subordinates' objectives harmonize with the attainment of group objectives.

كما وينبغى أن يكون واضحاً أنه ينسجم مع هذا المعنى شعور المديرين بمسئولياتهم قبل المشروعات التى يديرونها ، وشعورهم أيضاً قبل المجتمع الذى تتواجد فيه هذه المشروعات ، وأن مشروعهم إن هو إلا جزء من كل the firm is a part ، ومن هذا المنطق فانه ينبغى على المدير أن يؤدى واجبه باستقامة وكفاية لتحقيق العمل الجماعى بأعلى قدر من التنسيق بين المرؤوسين ، مع سيطرة أن الغرض العام هو تحقيق أهداف المشروع .

The manager is obliged to act with both integrity and efficiency in achieving highly coordinated teamwork among his subordinates with the dominant purpose of accomplishing the enterprise objective.

٣ — مبدأ كفاءة التوجيه :

Principle of Efficiency of Direction.

يمكن القول فى إيجاز أن التوجيه يتصف بالكفاءة ، إذا كانت الأساليب الفنية ، ووسائل الاتصال ، وجميع أوجه النشاط الذى يتضمنه التوجيه ، تؤدى إلى تحقيق أهداف الجماعة ، على أن يكون تحقيق هذه الأهداف بأقل قدر ممكن من عدم الرضى ، وبأقل قدر ممكن من التكاليف أو غير ذلك من النتائج غير الملموسة التى لا يتطلع إليها العاملون نتيجة لما يبذلونه من جهد .

Direction is efficient if the techniques, communications, and activities involved result in the attainment of group objectives with a minimum of dissatisfactions, costs, or other unsought consequences.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه قد يوجد فى بعض الشركات أو غيرها من التنظيمات ، تخطيط تنظيمى على أعلى مستوى من الناحية العلمية ،

أى تخطيط تنظيمى يعمل على إيجاد حالة توازن فى المشروع ، وذلك عن طريق تحديد أهدافه ، وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام ، وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، مع بيان السلطات المخولة لها ومسئولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات ، مع بيان أساليب الرقابة الفعالة التى تمكن من التعرف على الانحرافات فى حينها والمبادرة إلى تقويمها . .
غير أننا يمكننا القول أن إيجاد مثل هذا التخطيط التنظيمى لا يكفى إطلاقاً للاطمئنان إلى أن هذا التنظيم سيوضع موضع التطبيق السليم . وهنا يأتى دور التوجيه الإدارى ، « فوظيفة التوجيه الإدارى هو دفع الحياة فى الخطط والتنظيم الموضوع ، فهذه الخطط ينبغى أن تترجم . وينبغى إرشاد المرؤوسين فى أداء أعمالهم والإشراف عليهم ، والقيادة ينبغى أن تكون فعالة إذا أردنا للمشروع النجاح » .

It is the function of direction which breathes life into plans and organization. Plans and organizational assignments must be interpreted, subordinates must be guided and supervised, and leadership must be effective if the enterprise is to succeed.

كما وينبغى أن يكون واضحاً أيضاً أننا إذا أخذنا فى اعتبارنا أن الإدارة هى تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص الآخرين ، فان التوجيه الإدارى يراعى الدقة فى أهم واجباته ، وهى مشكلة العلاقات الشخصية بين الأفراد .

direction bears most precisely on the problem of interpersonal relationships.

٤ ــ مبدأ وحدة القيادة :

Principle of Unity of Command

هناك اتفاق بين جميع علماء التنظيم والإدارة على الضرورة القصوى للأخذ بمبدأ وحدة القيادة ، وأهمية مراعاة الدقة التامة فى الأخذ بهذا المبدأ

حتى يمكن تحقيق التوجيه الإدارى بصورة مثمرة وفعالة على كافة المستويات من التابعين ، وقد أكدت الإدارة العلمية منذ نشأتها على ذلك ، وفى ذلك نتذكر جيداً ما قاله « هنرى فايول » منذ أواخر القرن الماضى ، ومطلع هذا القرن ، حينما قال : « إن كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد ، يجب أن يكون لها خطة واحدة ، ورئيس واحد ، ويعتبر هذا شرطاً أساسياً لتنسيق القوى وتركيز الجهود . كما ويجب أن يكون مفهوماً أن وحدة التوجيه ، يقتضيها التنظيم السليم للمشروع بأسره » .

وكما أوضحنا أن جميع علماء التنظيم والإدارة يؤكدون هذه الحقيقة ، ومن بينهم مثلا العالمان « كونتز وأودونل » فمن رأيهم أن التوجيه الإدارى يحقق أقصى فعالية حينما يكون المرؤوسين مسئولين أمام رئيس واحد .

"Direction is most effective when subordinates are responsible to one superior".

ومن رأيهما أن هذا المبدأ يدرأ عن المنشأة الكثير من الشرور ، والتى منها انقسام القوى العاملة عندما تأتمر بأمر رئيسين ، ووقوعها فى مشكلة الولاء وأفضلية تنفيذ التعليمات .

٥ — مبدأ الاشراف المباشر :

Principle of Direct Supervision

إن كلمة إشراف مباشر تعنى فيما تعنى الاتصال الشخصى المباشر الذى ينبغى أن يقوم به المدير مع مرؤوسيه لتوجيههم وإرشادهم ، وهذا الأسلوب يعتبر من أفضل الأساليب لنقل الآراء وتوضيح أهداف التنظيم للجماعة ، وحفزهم على الإسهام فى تحقيق أهداف الجماعة . ونجاح مثل هذا الإشراف المباشر يتوقف إلى حد كبير على طبيعة المدير وقدرته الإشرافية وحسن استماعه

إلى مرؤوسيه ومناقشتهم فيما يبدون من آراء وإشعارهم بالامتنان لما يبذلونه من جهد فكرى من أجل صالح العمل المشترك .

كما وينبغى أن يكون واضحاً أن أساليب الإصغاء أو الاستماع غير الكريمة تعتبر من أكبر العقبات أمام تحقيق هذا المبدأ .

Improper listening techniques are stressed as the chief roadblock.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن بعض علماء التنظيم والإدارة يضربون مثلا على جدوى حسن الاستماع وقدرته على تحقيق نتائج إيجابية ، بالأطباء النفسانيين ، فان أبرز هؤلاء الأطباء الذين استطاعوا أن يحققوا الشفاء لمرضاهم ، إنما كان ذلك نتيجة لحسن استماعهم لمرضاهم ، فقد تفهموهم ، ونزلوا إلى مستواهم ، وسمحوا لهم بأن يزيحوا عن أنفسهم جميع الأثقال التى تمتلىء بها صدورهم ، وتحدثوا معهم بالقدر الذى يتفق مع مستواهم ، ومن هذا الحديث المتبادل استطاعوا أن يصلوا إلى أعماق شخصيات مرضاهم .

They can enter into the personalities of their patients.

وبذلك استطاعوا أن يكسبوا ودهم وثقتهم ، وبالتالى انتهاج الأسلوب الأمثل لشفائهم . وبمثل هذا المنطق يستطيع الإدارى القدير أن يتخذ من أسلوب حسن الاستماع عن طريق الاتصال المباشر ، يستطيع أن يكسب ود وثقة مرؤوسيه ، وبذلك يستطيع أن يقرر الأسلوب الأمثل للتوجيه .

٦ ـ مبدأ ملاءمة أسلوب التوجيه :

Principle of Appropriateness of Direction Technique.

يعتمد هذا المبدأ أساساً على حسن استخدام مبدأ التوجيه الإدارى ،

« فاذا تحقق ذلك ، فان القائد يكون فى وضع يمكنه من اختيار أسلوب الاتصال الذى يراه أكثر فاعلية مع أعضاء مجموعته » .

Once this is achieved, the leader is in a position to select what he considers will be the most effective means of communication with group members.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن مبدأ ملاءمة أسلوب التوجيه يحمل معنى على جانب كبير من الأهمية ، وهو « أنه ينكر وجود أسلوب واحد للتوجيه الإدارى » .

"Denies the existence of a single technique of direction".

ومما لا شك فيه أن اختيار الأسلوب الأكثر فعالية مع التابعين يعتبر أحد المهارات المكتسبة لدى القائد الإدارى ، وفناً من فنونه المبدعة والخلاقة عند التطبيق . فمثلا قد يعتمد القائد الإدارى فى توجيهه لتابعيه على أسلوب المشاركة Participative technique ويتمكن عن طريق مثل هذا الأسلوب من اكتساب ثقتهم وولائهم .. ورغماً عن أن هذا الأسلوب هو الأكثر شيوعاً والأكثر نجاحاً ، إلا أنه ينبغى أن يكون واضحاً أن هناك ظروفاً يجد فيها المدير أنه من الحكمة استخدام الأساليب الاستبدادية .

There are occasions when the manager will be wise to use autocratic techniques.

وهكذا نجد أن الأساليب تتعدد وتتنوع وفقاً للأوضاع والأحوال التى يكون عليها التابعين ، وكما أوضحنا من قبل ، فان المدير أشبه ما يكون بالموسيقى . . « فالموسيقى يغير من طرقه وأساليبه للحصول على الأنغام المضبوطة للأداء الكلى المرغوب فيه » .

The manager must be much like the musican who changes his techniques and approaches to obtain the exact shadings of total performance desired.

٧ ـ مبدأ الاتصال الإدارى :

Principle of Managerial Commu-ication

يتطلب تطبيق مبدأ الاتصال الإدارى ضرورة الاهتمام بشبكة الاتصالات وخطوط انسيابها ، سواء من أعلى إلى أسفل ، أو من أسفل إلى أعلى ، أو بين مختلف الإدارات والأقسام التى تقع على مستوى واحد فى الهيكل التنظيمى للمشروع . ومما لا شك فيه أن الهدف من إعطاء عناية خاصة لمبدأ الاتصال الإدارى ، هو إنجاز مختلف الأعمال والخدمات بأعلى قدر ممكن من الكفاءة ، وبأقل فترة زمنية ممكنة ، وعلى أن يتم كل ذلك وفقاً للخطط والقرارات التى تصدر فى هذا الشأن . وإذا كان الأمر كذلك ، فان الاتصال الإدارى يتم مع المرؤوسين والتابعين فى ضوء تحقيق هذا الهدف ، ويتطلب ذلك أن يكون الاتصال فى الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب ، ومع تهيئة الظروف المناسبة التى ينبغى أن يصنعها المدير . . وفى ذلك يقول العالم « هربرت أ. سايمون Herbert A. Simon » « على المدير أن يصنع الظروف المناسبة ، بحيث يقترب الفرد عند اتخاذ قراراته قدر الإمكان من التطبيق الرشيد . . أى يعطى حكمه للاسهام فى التنفيذ فى ضوء أهداف المشروع » .

So to design this environment that the individual will approach as close as practicable to rationality in his decissions ... judged in terms of the organization's goals.

ولعل كلمة الظروف المناسبة توضح كثيراً من العوامل التى ينبغى أن يأخذها المدير فى الاعتبار والتى منها . . « عادات الفرد وتقاليده بما فى ذلك المعرفة التى لديه ، ومهاراته المكتسبة ، والأساليب المكتبية الروتينيةالسائدة ،

ومستويات إجراءات التشغيل ، والهيكل التنظيمى للمشروع ، ومستويات أفراده الثقافية .

"Individual's habit, including knowledge and skills, clerical routines and standard operating procedures, and the organization's structure and culture..."

وينبغى أن يكون واضحاً ومفهوماً أن الوظيفة الإدارية هى مركز الاتصالات لتوضيح مخطط
Center for communicating plans
سواء فى ذلك الخطط التى يضعها الرؤساء فى المستويات الأعلى ، أو الخطط التى يضعها شاغل الوظيفة الرئاسية نفسه ، وأن هذه الاتصالات إذا تمت بالأساليب العلمية الفعالة والمناسبة إنما تدعم مبدأ إسهام الفرد فى تحقيق الهدف .

٨ – مبدأ الوضوح والقدرة على الفهم :

Principle of Comprehension

يرتبط مبدأ الوضوح والقدرة على الفهم بالمبدأ السابق ، وهو مبدأ الاتصال الإدارى ، إذ أن الاتصال الفعال يتطلب أن يفهم الذين سيتلقون المعلومات ، يفهمونها فى غاية من الوضوح والدقة ، وفقاً للمعانى المقصود توصيلها إليهم .

Effective communication requires that recipients actually comprehend information intended to be conveyed.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن بعض علماء الإدارة نتيجة لبحوثهم التطبيقية وجدوا أن بعض المديرين فى مختلف المستويات الإدارية ينسون أن وظائفهم كمراكز للاتصال تتطلب منهم استقبال المعلومات أكثر من إرسالها .

It is sometimes forgotten that communication is really more a matter of receiving information than of sending it.

وأوضح بعض علماء الإدارة أن بعض هؤلاء المديرين يتوهمون أو يتصورون أنهم قد قاموا بدورهم بمجرد إصدارهم التعليمات للمستويات الأدنى أو إرسال المنشورات أو عقد الندوات أو المؤتمرات أو كتابة المذكرات أو التقارير . . الخ . ومما لا شك فيه أن مثل هذا الأسلوب يعتبر أسلوباً خاطئاً لأنه يهتم بتحقيق الجانب الشكلي فى استخدام أساليب الاتصال . . إنما العبرة دائماً بتحقيق الأهداف من استخدام هذه الأساليب . . وهو الإسهام فى الانجاز وتحقيق الهدف . . وهذا لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق التأكد من الفهم ووضوح المعانى المستهدفة من استخدام أساليب الاتصال ، فاذا كان الأمر كذلك ، فان هذا يتطلب استخدام لغة اتصال واضحة . . طالما أن المعانى التى تتضمنها هذه اللغة هى المفتاح للاتصال .

This requires clear language, since sound semantics is the key to communication.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أننا فى العالم العربى بصفة عامة ، ومصر بصفة خاصة ، فى حاجة إلى أن نولى هذا الموضوع أقصى درجات الاهتمام ، وذلك لأننا فى حاجة إلى أن نتأكد من أن الذى يقرأ أو يسمع يستخدم عقله ، وهذا يتوقف إلى حد كبير على أسلوب التربية والتعليم الذى تدرج فيه الشخص ، هذا بالإضافة إلى شيوع القراءة وانتشارها ، فاذا أضفنا إلى ذلك أن الإنسان كسل بطبعه ، بمعنى أنه لا يريد أن يتعب نفسه فى القراءة أو الفهم ، إنما يريد أيسر السبل وأسهلها لنقل المعلومات ، هذا بالاضافة إلى نظرية الاختلافات الفردية فى الإدارة ، والتى تؤكد أن البعض ممتازون فى الفهم ، والبعض الآخر حظهم من الفهم متوسط أو ضعيف . . كل ذلك يتطلب من المديرين أن

يهبطوا إلى كافة المستويات حتى يكون بينهم لقاء خصب يؤدى إلى الارتفاع تدريجياً بمستوياتهم ، والوضوح الكامل لتعليماتهم ، وبالتالى الإسهام الفعال فى تحقيق الأهداف .

٩ – مبدأ الأعلام :

Principle of Information

يهتم مبدأ الإعلام بالدرجة الأولى بنشر الحقائق والبيانات والمعلومات والأخبار بين التابعين . والإعلام بهذا المعنى يختلف عن الدعاية ، إذ أن الدعاية عبارة عن النشاط الذى يؤدى إلى التأثير فى عقيدة الجمهور لجعله يؤمن بها ، وغالباً ما تركز الدعاية نشاطها على الغرائز والدوافع المكتسبة والفطرية بدرجة أكبر من مخاطبة العقل عن طريق لغة المنطق . وقد تقوم المنشآت بالدعاية للترويج لسلعة أو خدمة تقدمها للجمهور بقصد تكوين عقيدة تتعلق بأى منها ، وفى مثل هذه الأحوال تسمى بالدعاية التجارية ، وهى كما يقرر علماء التسويق عبارة عن إعلان يستخدم أساليب الدعاية فى تحقيق أغراضه .

ويتركز مبدأ الإعلام فى وجهة النظر التى ترى أن سرعة ، وسلامة البيانات تزيد قيمتها إذا تم توصيلها مباشرة ، وهذا التوصيل المباشر أفضل من تحقيقه عن طريق الوسطاء .

The principle of information crystalizes the view that speed and correctness of information is enhanced if it is obtained direct by rather than through intermediaties.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن بعض علماء التنظيم والإدارة لاحظوا بمزيد من الدهشة فى بحوثهم التطبيقية أن كثيراً من المديرين يشعرون أن تدفق المعلومات والبيانات ينبغى أن يتبع هيكل السلطة بالمنشأة .

It is rather astonishing that so many managers feel that the flow of infnrmation must follow the authority structure of the enterprise.

ويترتب على إيمان المديرين بهذا المنطق ، أنه كلما دعت الحاجة إلى الحصول على معلومات من التابعين أو توصيل معلومات إليهم على اختلاف مستوياتهم الإدارية ، فانهم يستدعون المرؤوس المباشر لهم فى هيكل السلطة التنظيمى ، ثم يكلفونه بدوره بالقيام بمقتضيات الحصول على المعلومات أو توصيلها على نفس الصورة ، أى للمرؤوس الذى يليه . . وهكذا . . ولعل هذا الأسلوب يوضح لنا أن المعلومات فى انسيابها ، سواء من أعلى إلى أسفل ، أو من أسفل إلى أعلى ، تتخذ طريقاً طويلا خلال انسيابها فى خطوط السلطة المتعددة ، والمتدرجة ، وهذا وحده يجعلنا نتعرف على أثر اتباع مثل هذا الأسلوب . . وانتهاج مثل هذه الطريقة . .

فانها تجعل سرعة الحصول على المعلومات أكثر بطئاً ، كما أنها تعوق مراكز الاتصال

Slow down the speed of acquiring knowledge, clog the communication centres.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أيضاً أن الخط الطويل لتوصيل المعلومات يترتب عليه فى أحيان كثيرة ، أن كل رئيس فى هيكل السلطة غالباً ما يرغب فى إثبات وجوده عن طريق إثقال المعلومات الأصلية التى ترد إليه بمعلومات أخرى إضافية لتوضيح وجهة نظره .. الأمر الذى قد يترتب عليه مزيد من البطء . . ومزيد من الإضافات . . ومزيد من الشرح ! ! . .

من أجل ذلك ، فانه لا ينبغى إطلاقاً التمسك بسلم السلطة فى توصيل المعلومات ، بل إن البعض من علماء التنظيم والإدارة يرون أنه لا يمكن تبريره .

وأن اتباع خطوط السلطة يكون ضرورياً فقط حينما يكون الأمر مرتبطاً باتخاذ القرارات .

Following the lines of authority is essential only when decisions are involved.

١٠ – مبدأ الاستخدام الاستراتيجي للتنظيم غير الرسمي :

Principle of Strategic Use of Informal Organization.

من أهم الموضوعات التي ينبغي أن يوليها المديرون عظيم عنايتهم موضوع « التنظيمات غير الرسمية » . . فالتنظيمات غير الرسمية قائمة في المشروعات خارج الهيكل الرسمي . . وهي قائمة سواء وافق المديرون أو لم يوافقوا .

Existing as it does outside the form l structure, informal organization endures with or without the approval of managers.

والسبب في وجود التنظيمات غير الرسمية أنه لا يمكن منع الصلات بين الناس . . فهم يتقابلون بانتظام أو غير انتظام . . وهذا الاتصال قد يتم عرضاً . . أو عن قصد فيما يتعلق بمختلف أوجه نشاط المنظمة التي يعملون فيها . . أو قد ينبثق عن رغبة شخصية ، أو غريزة اجتماعية قائمة على الرغبة في التعايش مع الناس . . وقد يكون هذا الاتصال ودياً أو معادياً . . على أنه أياً كانت الأسباب ، فان التنظيم غير الرسمي إذا استمر لفترة دائمة ، فانما يعني هذا وجود غرض .

The contact may be accidental, or incidental to organize activities, or arise from personal desire or gregarious instinct, it may be friendly or hostile. Whatever the incident which originally throws people together, it appears that the continuing informal organization implies purpose.

ومما لا شك فيه أن التنظيمات غير الرسمية التي تتكون لا يوجد بينها وبين المنشآت التي تتواجد فيها أي صلات تنظيمية في نطاق الهيكل التنظيمي وشبكة العلاقات الرسمية داخل العمل ، وذلك نظراً لأن مثل هذه التنظيمات غير الرسمية تتكون كما يقول علماء النفس نتيجة لعلاقات القربى ، أو الصداقة ،

أو العصبية . . إلى غير ذلك من العوامل . . كالعمل على إرضاء احتياجات الإنسان بأساليب لا تستطيع التنظيمات الرسمية أن تؤديها . . أو الحاجة إلى أخبار ومعلومات لا تفصح عنها المنشآت فى حينها المناسب . . أو الحاجة إلى الإشراف على السلوك الاجتماعى . . كل هذا قد يؤدى بمختلف هذه التنظيمات غير الرسمية إلى أنواع من السلوك . . ومعرفة خطط هذا السلوك وأهدافه تعتبر عنصراً استراتيجياً فى التوجيه الإدارى ، إذ يمكن فى مثل هذه الأحوال للمديرين أن يعدلوا من خططهم ، أو أن يقوموا بمختلف أوجه الاتصال المناسبة التى توضح وتنشر المعلومات التى تفسد خطط وأهداف العناصر المعادية على وجه الخصوص . . وكذلك تجعل من الجماعات غير الرسمية الصديقة عنصراً فعالا فى تدعيم الاتجاه الرسمى المطلوب .

١١ ــ مبدأ القيادة :

Principle of Leadership

هناك حقيقة مؤكدة فيما يتعلق بعالم الإدارة اليوم . . وهى أن القدرة على القيادة الفعالة ، تعتبر أساسية لتحقيق التوجيه الإدارى الفعال .

Ability to lead effectively is essential to effective direction.

ومما لا شك فيه أن هناك فارقاً بين القيادة . . وبين الإدارة . . فالإدارة كما سبق وأن عرفناها هى الإنجاز عن طريق الآخرين . . والمديرون يستطيعون أن يحققوا هذا الإنجاز بنجاح إذا توافرت فيهم الصفات القيادية فى إدارتهم لنشاطهم ، ومحاولة إنجاز أعمالهم عن طريق معاونيهم ومرؤوسيهم . . والقيادة فى مثل هذه الأحوال تستخدم قدرتها التأثيرية على المرؤوسين من أجل الإسهام فى تحقيق أهداف المنشأة .

They can influence subordinates to contribute effort toward the attainment of enterprise goals.

ومن الجوانب الهامة التى تتصف بها القيادة هى . . عدم استنادها إلى سلطة اللوائح والقوانين فى الفصل والتعيين والترقى . . إنما ينبغى أن تستند إلى حب المعاونين والتابعين وتعاونهم معها فى العمل معاً من أجل تحقيق الأهداف . . فالناس كما يقول جميع علماء التنظيم والإدارة فى حاجة إلى من يقودهم . . وليسوا فى حاجة إلى أن من يسوقهم سوقاً . . أو يدفعهم دفعاً إلى الإنجاز !.. وفى ضوء هذه المفاهيم . « فان المديرين يكونون أكثر فعالية إذا كانت لديهم المواصفات ، واتخذوا الأساليب العملية التى تجعل المرؤوسين ينظرون إليهم على أنهم الأفضل بالنسبة إليهم فيما يتعلق بتحقيق أهدافهم الشخصية » .

Managers will be most effective if they have the qualities and take those courses of action which will make their subordinate see in them the best opportunities of realizing personal objectives.

التوجيه الادارى والعلاقات الانسانية

من الأهمية بمكان أن نوضح أن وظيفة التوجيه الادارى تتضمن من الناحية العملية معالجة المشكلات التى قد تبرز أثناء العمل بين القوى العاملة وذلك عند محاولة التنسيق بين جهودها للعمل معا من أجل تحقيق أهداف الجماعة . ولذلك فان بعض علماء الإدارة أوضحوا منذ فترة طويلة أن التوجيه الادارى يتصل أساسا بادارة السلوك البشرى . ومن بين هؤلاء العلماء « هربرت ا. سيمون » الذى نشر فى عام ١٩٤٩ كتابا بعنوان : السلوك الإدارى Administrative Behavior ، أوضح فيه . . « أن سلوك الأفراد هو الادارة التى عن طريقها تحقق المنشأة أهدافها » .

" The behavior of individuals is the tool with which organization achieves its purposes "

وكذلك حذر « هنرى فايول » من بعض الصفات التى تجعل من الفرد فى حرب بين مصلحته الشخصية ومصلحة الشركة . . فقال : « أن صفات الجهل التى تكون عند الأفراد ، والطموح ، والأنانية ، والكسل ، والضعف والمطامح الشخصية . . ستظل هذه الصفات دائما فى حرب ضد تحقيق أفضل المصالح بالنسبة للشركة » .

The individual characteristics of ignorance, ambition, selfishness laziness, weakness, and human passions are forever at war with the best interests of the firm.

من أجل هذا ، فان التوجيه الادارى يهتم بدراسة المرؤوسين والتابعين ومعرفة ما يتميز به كل فرد منهم . وعلى وجه الخصوص استجابة كل فرد منهم لمتطلبات النظام الذى تضعه الشركة ، ويمكن معرفة قدر من السلوك النظامى للمرؤوسين عن طريق إطاعتهم للتعليمات واللوائح والاجراءات والتقاليد الاجتماعية السائدة والمقبولة . . فمثلا يمكن التعرف على انتظامهم فى تقديم التقارير التى تطلب منهم ، وأنهم يتمسكوا بقواعد « عدم التدخين » أو « عدم تناول المشروبات أثناء فترات العمل » . . أو « أنهم يرتدون الملابس المخصصة للعمل » . . الخ . . كل هذا إذا اقترن بمعايشة المدير لمرؤوسيه ، واتبع معهم أفضل الأساليب الديمقراطية فى التوجيه والمشاركة واتخاذ القرارات ، وإذا تجنب أن يجابه مرؤوسيه دائما بالأمر الواقع ، فان مثل هذا السلوك من المدير يكون تأكيداً لأهمية العنصر الإنسانى فى المشروع هذا العنصر الذى يعتبر أساس انجاز الأعمال ، وأساس تحقيق التعاون والتضامن والتضافر داخل التنظيم لتحقيق هدف مشترك ، ومن هذا المنطق فان أساس توجية العنصر الانسانى فى المشروع هو المعرفة المستمرة والمتزايدة

لنفسية الفرد . . والجماعة . . أى معرفة العلاقات الانسانية التى تسود بين مرؤوسيه سواء كأفراد ، أو سلوكهم كجزء من عمل الجماعة .

ويرى علماء التنظيم والادارة أن اهتمام المدير بهذه المعرفة الجديدة للعلاقات الانسانية أمر مفهوم من ناحية الطبيعة الأساسية لوظيفته ، وذلك لخلق نوع من التكامل بين أهداف المرؤوسين الشخصية وأهداف المشروع ككل ، ولا يمكن أن يتحقق ذلك الا عن طريق تحسين العلاقات الانسانية القائمة على الدراسة العميقة للأفراد ، والمعرفة الكاملة بفرص العمل المتاحة أمام الأفراد ، وكذلك معرفة مدى الحاح بعض الجوانب التى يقتتل عليها الأفراد من أجل تحقيقها لانفسهم ، كا لدوافع المالية ، أو أغراء السلطة ، أو المركز الاجتماعى . . الخ . . ولا ينبغى على المدير بأى حال من الأحوال أن يتجاهل أن العلاقات الانسانية تعتبر فى حقيقة الأمر والواقع مسألة الاعتراف بأن الناس بشر ، وأن المدير الكفء والفعال لا يمكن أن ينسى أيضا أن عمله انما يؤدى عن طريق أشخاص آخرين .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن علماء التنظيم والادارة يحذرون المديرين من أنهم فى غمرة اهتمامهم بتطبيق الوسائل النفسية فى التنظيم الادارى قد يتمادون أو يشتطون بحيث ينظرون إلى انفسهم على أنهم أطباء نفسانيين هواة amateur psychiatrists ، ويقولون أن الخطر يكمن فى هذه النظرة ، إذ أن بعض المرؤوسين من ذوى الذكاء المتوسط ، أو الذكاء الاعلى ، قد يكشفوا عن طريق الاحساس أو الاستنتاج أن المدير ينظر اليهم على أنهم مرضى ، وأنه يعالجهم ، وحينئذ يميل جو الثقة اللازمة الذى ينبغى أن يسود العلاقة بين الرئيس والمرؤوس نحو الانهيار .

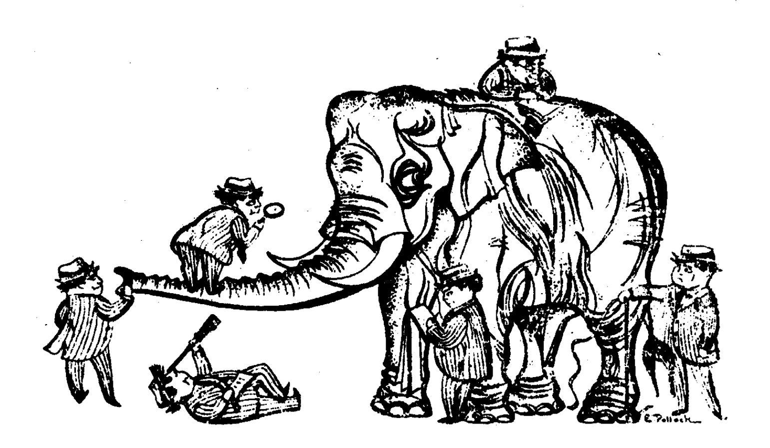
" The necessary environment of trust between superior and subordinate tends to be destroyed "

ومما لا شك فيه أن المدير اليقظ ، عليه أن يبذل غاية جهده لتحقيق مزيد من العلاقات الانسانيه الفعالة لصالح الأفراد المعنيين ، ولصالح المنشأة ، دون أن يترتب على ذلك التضحية بمصالح الشركة .

وفيما يلى النص :

Consequently, the alert manager will strive to promote effective human relations, both for the welfare of the individuals concerned and for the business, without giving the company.

واخيرا ، فانه ينبغى علينا ان نوجه النظر الى ان العلوم السلوكية التى تهتم بعلاقات الأفراد مع بعضهم ومع المستويات الادارية المختلفة ، تهتم بدراسة ديناميكية النشاط الانسانى من جهة .. ومدى ارتباط هذه الديناميكية بالمناخ الثقافى والحضارى الذى يتم فيه هذا النشاط .. كما ونوجه النظر الى ان إرتباط ديناميكية النشاط بالمناخ الثقافى والحضارى يسهمان الى حد كبير فى توجيه تطوير الوحدة الاقتصادية والارتفاع بها تدريجيا الى مستويات عليا من السلوك الاخلاقى الذى ينبغى ان يكون الطابع المميز فى العلاقات السائدة داخل مختلف الوحدات .. خاصة واننا فى مجتمعنا الدولى المعاصر نعيش عصر المؤسسات الكبرى .. فكل فرد منا ينتمى الى مؤسسة من المؤسسات ، سواء اكانت ثقافية ، او رياضية ، او عسكرية ، او زراعية ، او صناعية ، او تجارية .. الى غير ذلك من مختلف أوجه النشاط الانسانى .. فاذا كان الامر كذلك ، فان الاهتمام بالتوجيه السلوكى والانسانى فى مختلف هذه الوحدات يترتب عليه بالضرورة الارتفاع بمستوى اخلاقيات المجتمع وسلوكه فى اطار من العلاقات الانسانية .



يرى علماء الإدارة أن مبادئ التوجيه الإدارى ، ليست عبارة عن تجميع نظرى للمعلومات الإدارية من مختلف المراجع العلمية ، بل أنها نتيجة التطبيق العمل لهذه المعلومات ، والممارسة الفعلية التى أتاحت لأصحابها أن يجمعوا الكثير من عبر التجربة والخطأ . . والتوجيه الإدارى يتطلب حسن استخدام جميع مبادئه ، وحسن سرعة توصيل جميع المعلومات والبيانات السليمة للتابعين . . وإلا فان كل مرؤوس سيرضى غريزة المعرفة فى نفسه ، ويقوم بتحريات محدودة فى موضعه ، وحينئذ تكون نظرته جزئية ، وبعيدة عن الشمول ، فيدلى برأيه وفقاً لما يراه . . تماماً كقصة بعض « العميان » الذين تحسس كل فرد منهم جانباً من جسم الفيل ، وأخذ كل فرد منهم يصفه . . فقال الذى لمس أذنه ، أن الفيل « كالمروحة » وقال الذى لمس ساقه ، أن الفيل « كجذع الشجرة » . . وقال الذى لمس ذيله ، أن الفيل « كالحصان » . . وهكذا تعددت الآراء .

على المديرين أن يهتموا بمبادىء التوجيه الإدارى . . ويرى علماء الإدارة أنه بغير التطبيق العلمى السليم لهذه المبادئ يعيش المرؤوسون فى الظلام . . والظلام يؤدى إلى التخبط والفوضى .. إن المبادئ هى المنارة التى تهدى من يسترشد بها ، ولن يستطيع ذلك إلا أولئك الذين يعرفون الطريق إليها .. ومبادئ التوجيه الإدارى الأحد عشر وحدة واحدة لا تتجزأ .. والطريق إليها يكون عن طريق الفهم والهضم والاستيعاب لمفاهيم الثورة الإدارية المعاصرة .. والنجاح فى التعاون مع المعاونين فى تطبيقها . .

الخلاصـــة

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح انه ينبغى علينا ان نتفهم جيـداً مفهوم القدرة الادارية بمعناه العلمى الواسع ، ذلك ان القـدرة الادارية تعنى بالدرجة الأولى قدرة المدير على التأثير فى الجماعة التى تعاونه او تعمل تحت قيادته ، وقدرته أيضا فى أن يحقق بين هذه الجماعة مفهوم التعاون الصادق فى العمل معا من اجل تحقيق اهداف المشروع .

ومما لا شك فيه ان الهدف من استخدام مختلف اساليب الحوافز ، ســواء أكانت سلبية أم ايجابيــة ، هو تحقيق اعلى قـدر من الكفاءة الانتاجية .

ونحن نحب ان نوجه نظر الدارسين للعلوم الادارية ، ان القـدرة التأثيرية للمديرين على اتباعهم كانت ومازالت موضع بحوث مســتفيضة من العلماء .. فالبعض يتساءل .. هل هذه القدرة التأثيرية هى عبـارة عن نوع من التعامل او معالجة الانسان « كشىء » يمكن اخضاعه لرغبات الرؤساء ؟ .. اذا كان الأمر كذلك ، فان مثل هذه القدرة التأثيرية تصبح امرا مزعجا !! غير ان كثير من العلماء ايضا يقررون ان الأسس الأخلاقية تعتبر من أهم دعائم الثورة الادارية الحديثة ، فاذا كان الأمر كذلك ، فانه يمكن مقاومة ذلك عن طريق الوازع الأخلاقى .

ومما لا شك فيه ان عالمنا المعاصر قد اوجد الكثير من الأساليب التى تقوم على وسائل الاتصال الحديثة فى ادارة الأعمال ، والتى يمكن للمدير القادر أن يستفيد منها فى تحقيق أهداف المشروعات ، وفى نفس الوقت تعاون الجماعة معه أو مع بعضــها ، وجميع الأساليب الحديثـة تحفظ للانسان العامل عزته وكرامته . وتتطلب وسائل الاتصال الجيدة ضرورة تفهم شخصية التابعين .

ومما لا شك فيه ان الوحدات الكبيرة لكى تدار باعلى قدر ممكن من الكفاءة ، فانها فى حاجة الى استخدام افضل العقول البشرية .. وعلى قدر توافر هــذه العقول يمكن تحقيق معــدلات اسرع فى النمو وتحقيق مستوى أعلى من الرخاء والرفاهية للمواطنين .

ويرى المحللون من علماء العالم ، ان المؤسسات الكبرى استطاعت أن تحل بعض مشكلاتها عن طريق اغراء ((العقول)) بالهجرة اليها .. وان الذى يقرأ الصحف والمجلات العالمية يجــد فيها الكثير من الاعلانات عن وظائف خالية فى هذه المؤسسات ، وان هذه الاعلانات كثيرا ما توجه رسالتها الى ((سوق العقول)) .. وهى غالبا الدول التى توجد فيها هذه العقول ، والتى يتضح من الظروف البيئية التى تعيش فيها هذه المستويات الممتازة أن ظروفها الاقتصادية صعبة .. وان هذه الظروف الصعبة امام الاغراء المــادى والظروف المعيشية الافضل المعروضة عليها ، ستجعلها تستجيب للهجرة الى هذه المواطن .

والثورة الادارية تضع على عاتق القدرة الادارية واجبا على جانب كبير من الاهمية .. وهو ضرورة مسايرة ركب الثورة العلمية والالمــام بالتطورات المستمرة فى شتى فروع العلوم ، وضرورة توفر اقصى حد من الدقة فى الكشف عن قدرات الافراد واستعدادهم ، وتوفير الاسلوب الامثل للتدريب والتعليم لتحقيق ترابط عضوى بينها وبين التقدم التطبيقى العلمى والتكتيكى والاقتصادى للمؤسسة او المنشأة او الوحدة التى يديرونها .. فاذا توافر كل ذلك ، فان التوجيه الادارى يستطيع ان يقوم بواجباته التى تسهم فى تطور المشروعات وتقدمها بما يحقق الرخاء والرفاهية ، ليس فقط للعاملين واصحاب المشروعات ، بل ايضا بالنســبة للمجتمع الذى تعمل فيــه .

أسئلة وقضــايا للمناقشة

١ – يرى كثير من علماء الادارة ان الأسس الأخلاقية تعتبر من أهم دعائم الثورة الادارية الحديثة .

علق على هذه العبارة ، شارحا بعض البحـوث والدراسات الحديثة التى استطاعت أن تحقق الأداء الفعال للقوى الوظيفية .

٢ – توضح المراجع العلمية الصــادرة عن الشرق والغرب أن مجتمعنــا الدولى المعاصر يعيش عصر المؤسسات الكبرى .

علق على هذه العبارة ، شارحا اهميتها فى تطورنا الحضارى المعاصر ، واهمية ادارة الوحدات الكبرى بأفضل العقول البشرية المتخصصة .

٣ – يرى علماء الادارة أن القــدرة والعقليــة الادارية ينبغى ان تكون فى موقف يحررها من كثير من روتينيات العمل .. وان ترحب فى نفس الوقت بالمسئولية الكاملة عن النتائج فى نطاق ما تنادى به الثورة الادارية المستمرة .. وهو « الادارة بالأهداف والنتائج » .

ناقش هذا الراى فى ضوء التوجيه الادارى ، ومسايرة ركب الثورة العلمية والتكنولوجية المعاصرة .

٤ – ينبغى على المدير ان يتأكد من ان تحقيق اهداف المرؤوسين يكون منسجما مع تحقيق اهداف الجماعة .

علق على هذه العبارة فى ضوء مبدأ اسهام الفرد فى تحقيق الهــدف .

٥ ـ لماذا تتضمن مبادىء التوجيه الادارى مبدأ وحدة القيادة .. ومبدأ الاتصال الادارى .. ؟ ما مدى ارتباط هذين المبدأين بمبادىء التوجيه الادارى الأخرى ؟ ..

٦ ـ ناقش بشىء من التفصيل مدى ارتباط وظيفة التوجيه الادارى بالعلاقات الانسانية .

الباب الثالث

التطبيق العلمى الإدارى

الفصل السادس عشر

التخطيط الاداري

التخطيط الادارى

Business Planning

التخطيط والقرارات :

سبق لنا أن أوضحنا أهمية التخطيط كعنصر من عناصر الوظيفة الإدارية حينما تكلمنا عن وظائف الإدارة فى الباب الثانى .

ومما لا شك فيه أنه من الناحية التطبيقية « فان أى منشأة من المنشآت ، أو أى جزء منها ينبغى أن يخطط لنفسه إذا أراد أن يحقق هدفه أو أهدافه . . فبدون التخطيط تصبح المعاملات عشوائية فى طبيعتها ، وتصبح القرارات التى تتعلق بموضوع المعاملات عديمة المعنى فى اختيارها.

An enterprise, and every part of it, must plan if it would gain its objective or objectives. Without planning, business becomes random in nature, and decisions become meaningless ad hoc choices.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن علماء التنظيم والإدارة يقررون أن الخطط إن هى إلا طرق للعمل ، وأن المدير يختار هذه الطرق لتحقيق أفضل أسلوب لتنسيق جهود معاونيه لتحقيق الأهداف المنشودة . . كما ويرى علماء التنظيم والإدارة أن أى موظف لا يكون إدارياً حقاً إذا لم يمارس مهمة التخطيط حتى ولو فى أضيق الحدود . وتتخذ الخطط أو طرق العمل أشكالا عديدة يمكن تصنيفها بالأهداف ، والسياسات ، والإجراءات ، والقواعد ، والميزانيات التقديرية ، والبرامج ، والاستراتيجية . ومن هذا

المنطق ، فان التخطيط يعنى إتخاذ القرارات التى تؤثر على مستقبل المنشآت .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن علماء التنظيم والإدارة يعتبرون موضوع عملية اتخاذ القرارات ، من بين الموضوعات الهامة جداً التى ينبغى على المديرين فى كافة المستويات الإدارية أن يجيدوها وفقاً لأبعادها العلمية التى تستند إلى كثير من الدراسات التى ينبغى إجراؤها قبل اتخاذ أى قرار . . ومما لا شك فيه أن الدراسات التى يجريها المديرون تسفر عن عديد من البدائل للقرار الواحد . . وبغير هذه البدائل فلن تكون هناك فرصة لاتخاذ قرارات .

Without alternatives, there would be no occasion for making decisions.

ولا شك أن أثر القرارات التى تتخذ ينسحب على المستقبل ، ومن أجل ذلك يرى البعض أنه لا غرابة فى هذه الحالة ، أن يميل المديرون إلى اعتبار عملية اتخاذ القرارات مركز وظيفتهم الإدارية .

It is no wonder, then, that managers tend to see decision making as their central job.

المجموعات الصغيرة وارتباطها بالتخطيط واتخاذ القرارات :

وينبغى أن يكون واضحاً دائماً فى الأذهان ، أن عملية اتخاذ القرارات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع التخطيط ، فقد سبق أن أوضحنا عندما تكلمنا عن التخطيط كعنصر من عناصر الوظيفة الإدارية ، أن طبيعة التخطيط تتطلب إجراء بحوث ودراسات تتعلق بتحقيق الأهداف ، وأولوية التخطيط ، وشمول التخطيط ، وكفاءة التخطيط ، وكل هذه العناصر تتطلب الدراسات العلمية التحليلية التى توضح لرجال الأعمال الطرق والسبل المختلفة التى عليهم أن يتخيروا الأفضل من بينها وفقاً للنتائج التى تسفر عنها بحوثهم ودراساتهم ،

« أى أن التخطيط فى حد ذاته يعرف بأنه عملية اختيار من بين عدد من البدائل التى تتعلق بالأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج » .

Planning has been defined as the selection from alternatives, policies, procedures, and programs.

ومن هذا المنطق يصبح التخطيط فى حد ذاته اتخاذاً للقرارات .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الدكتور ب . أوبرى فيشر B. Aubrey Fisher أستاذ اتصالات بجامعة أوتاه Utah بولاية أوتاه بأمريكا ، أصدر مرجعاً هاماً فى عام ١٩٧٤ ، نشرته مؤسسة مكجر وهيل بعنوان « اتخاذ القرارات من خلال المجموعات الصغيرة Small Group Decision Making وهو يقول فى هذا المرجع الهام :

« أنه مما لا شك فيه أنه بالنسبة لنا هنا فى أمريكا أصبح موضوع اتخاذ القرارات من خلال المجموعات الصغيرة ، أشهر أساليب التوجيه المهنى بالنسبة لهذه المجموعات . إن كثيراً من العلماء المتخصصين يقررون أنه حتى الأسرة تعتبر مجموعة تصدر من خلالها القرارات » .

وفيما يلى النص :

The decision-making group is undoubtedly the most familiar of all task-oriented groups in our country. Some authorities, view even the family as a decision-making group.

التخطيط والعمل اليومى :

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن موضوع اتخاذ القرارات وارتباطه بعمل الإنسان اليومى أو حياته العائلية ، أو أى مجال من مجالات النشاط

الإنسانى . . هذا الموضوع تحدث فيه العلماء المعاصرون بإفاضة وإسهاب ، ويكاد يوجد فى مختلف أبحاثهم ومراجعهم ، لما له من أثر كبير فى تطور الحياة العصرية فى مجتمعنا الدولى المعاصر .

ومن بين علماء الإدارة المعاصرين الذين كتبوا فى هذا الموضوع ، العالمين الأمريكيين « كونتز » و« أودونل » .. وأحدث ما أصدراه فى هذا الشأن كتابهما بعنوان« أساسيات الإدارة **Essentials of Management** » ، الذى صدر فى عام ١٩٧٤ ، وخصصا الفصل السابع منه لهذا الموضوع ، وفيه يقولان ما يأتى :

إن اتخاذ القرار — وهو الاختيار من بين بدائل العمل — يعتبر قلب التخطيط . . وينظر إليه المديرون فى بعض الأحيان على أنه مركز قيامهم بوظائفهم ، حيث أنه ينبغى عليهم بصفة مستمرة أن يتخيروا بالنسبة لأى موضوع ، ما هى الأعمال التى ستتم . . ومن الذى سيؤديها . . ومتى . . وأين . . وفى بعض الأحيان كيف يتم أسلوب العمل . . ويعتبر اتخاذ القرار على أى حال خطوة واحدة من خطوات التخطيط ، حتى وإن تم اتخاذ القرار فى سرعة وبقليل من التفكير ، أو حتى إن استطاع أن يؤثر هذا القرار على العمل لدقائق قليلة . . ويعتبر اتخاذ القرار كذلك جزءاً من حياة الإنسان اليومية ، حيث أن الفرد فى حياته يخطط طالما أن هناك مجالات أمامه للاختيار ، وذلك بقصد تحقيق هدف فى مواجهة بعض العوامل المؤثرة ، كعامل الوقت ، والمال ، ورغبات الأشخاص الآخرين . . وبالإضافة إلى ما تقدم ، فإن أى أسلوب للعمل لا يمكن الحكم عليه بمفرده ، إذ أن كل قرار ينبغى أن يقترن بخطط متعددة للمشروع .

أننا نجد بعض رجال الأعمال الذين يعطون قرارات وهم

يطرقعون أصابعهم أو يضغطون على الأزرار لدفع الآخرين إلى العمل . . مثل هذا النوع المصبوب فى مثل هذه القوالب يختفى تماماً عندما تتبع أساليب الدراسة والبحث العلمى .

وفيما يلى النص :

Decision making-the selection from among alternatives of a course of action is at the Core of planning. Managers sometimes see it as their central job because they must constantly choose what it is. to be done, who is to do it, when where, and ocrasionally even how. It is however, only a step in planning, even when done quickly and with little thought or when it influences action for only a few miniutes. It is also part of every one's daily living, Planning occurs in managing or in personal life whenever choices are made in order to gain a goal in the face of such limitations as time, money, and the desires of other people.

Moreover, a course of action can seldom be judged alone, because virtually every decision must be geared in with other plans of the firm. The Stereotype of the finger-snapping, button-pushing managerial mogul fades as the requirements of systematic research and analysis come into focus.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه يكاد يكون من النادر جداً أن توجد بعض الحالات التى يتعذر أن يوجد فيها مجال للاختيار ، فالإنسان دائماً وأبداً يجد نفسه أمام سبل أو طرق متعددة عليه أن يختار من بينها . وفى مجال

دوائر الأعمال فان هذا الاختيار قائم ، « حتى فى حالة اضطرار إحدى الشركات لإشهار إفلاسها ، فانه يوجد فى الغالب عدة طرق قانونية بديلة يمكن الاختيار من بينها لتحقيق هذه العملية غير السارة » .

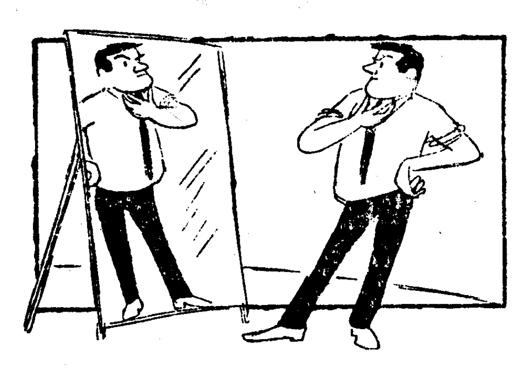
"And should a company be forced into bankruptcy, there are usually legal alternatives available for accomplishing this unpleasant operation".

وكما أوضحنا فان علماء التنظيم والإدارة يقررون أن عملية اتخاذ القرارات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع التخطيط ، إذ أنه يمكن عن طريق التخطيط تحقيق — إلى حد كبير — أمور يصعب تحقيقها بأى أسلوب آخر . ومما لا شك فيه أنه يصعب التنبؤ مقدماً بالمستقبل الحقيقى لأية منشأة من المنشآت ، إذ توجد كثير من العوامل التى تؤثر فى هذا المستقبل وتخرج عن نطاق قدرة المدير ، إلا أنه رغماً عن هذه العوامل التى تؤثر فى أدق الخطط ، فانالأحداث بدون تخطيط تعنى بالضرورة ترك الأمور لمحض الصدفة .

Events without planning would be necessarily left to chance

التخطيط وكفاءة التطبيق :

وينبغى أن يكون مفهوماً أيضاً أن الخطط وحدها لا تكفى لتحقيق النجاح لأى مشروع من المشروعات ... بل إن الأمر يعتمد على التنفيذ والعمل . وكل خطة ، والخطط الفرعية المشتقة عنها ، ينبغى أن تسهم بأسلوب أو بآخر فى تحقيق مجموعة الأهداف للمشروع ، إذ أن تحقيق هذه الأهداف هو الذى يترتب عليه بقاء المشروع ، وأكثر من ذلك تقدمه ونموه وازدهاره ، وعلى هذا الأساس فان المهمة الأولى للمديرين هى إرشاد وإدارة وقيادة مرؤوسيهم لتحقيق أهداف المجموعة . هذه الأهداف التى تتقرر فى عملية التخطيط . والتخطيط كما نعرف هو عملية ذهنية ، تعتمد على الإدارة



من العادات التى يمارسها الانســـان يوميا انه لا يخرج من بيته الا بعد أن ينظر لنفســـه فى المرآة ، لكى يصلح من شأن مظهره بحيث يبـــدو فى صورة مقبولة لدى المجتمع ، وهذا أمر محسوس وملموس ... غير ان هناك أمر شبيها بذلك ينبغى أن نعـــرفه ، وهو أن كل فرد منا يدخـــل فى تشـــكيل الصورة الكلية للعمل الذى ينتســـب اليه ، ومن خلال هذا الجهد الجماعى يتحقق نجاح الوحدة ، ســـواء فى ذلك حاضرها أو مستقبلها ...

ومن هذا المنطق فان كل شخص عليه ان يسهم فى عملية التخطيط الادارى ، وهى عملية ذهنية تعتمـــد على الادارة الواعية فى اختيار سبيل العمـــل وتأسيس القرارات وفقا للأهداف فى اطار من الحقائق والتقديرات المتوقعة ... اى القدرة على تصور شكل المستقبل ... وعلى سبيل المقارنة، فان الانسان اذا كان يهتم بالشكل الذى ينبغى أن تكون عليه صورته وصحته ، فعليه أيضا أن يهتم بالشكل الذى ينبغى ان تكون عليه صورة العمل الذى ينتسب اليه فى المستقبل وكيانه الاقتصادى ... والتخطيط الادارى هو الذى يهتم بأن تكون صورة المستقبل على افضل وجه ممكن ...

الواعية فى اختيار سبيل العمل ، وتأسيس القرارات وفقاً للأهداف والحقائق والتقديرات المتوقعة .

"Planning is thus an intellectual process, the concious determination of courses of action, the basing of decisions on purpose, facts, and considered estimates".

التخطيط والخطط الفرعية :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن التخطيط الإدارى الفعال يتطلب القيام بجهد لتأكيد أن الأحداث تتواءم مع الخطط . . events confirm to plans ، الخطط الرئيسية منها والفرعية ، ومما لا شك فيه أن أى مدير يفشل فى تنفيذ الخطط التى ينبغى عليه أن يشرف على تنفيذها ، إذا لم يتدارك ضرورة وجود خطط فرعية تفصيلية تتفق فى المنهج الرئيسى مع الخطة العامة الرئيسية للمشروع . ويرى علماء التنظيم والإدارة ضرورة التأكيد على ذلك ، لأن تخطيط الخطط الفرعية أصبح فى مجتمعنا الحديث شديد التعقيد extraordinarily complex ، ويضربون مثلا على ذلك أنه عندما يقع الاختيار فى المنشآت العادية على شراء آلة جديدة ، فان مثل هذه المسألة قد تبدو سهلة فى الظاهر . . غير أن الأمر فى الحقيقة غير ذلك ، إذ أن اختيار آلة جديدة قد يتطلب خطط فرعية وعديد من الترتيبات . . للشراء . . والشحن . . والدفع . . والاستلام . . ونزع الأغلفة unpacking .. والتركيب . وكذلك ينبغى إعداد الخطط لتهيئة المكان المناسب الذى ستوضع فيه الآلة . . وخطط لتزويد الآلة بمصادر الطاقة power supply . . وخطط للصيانة . . وخطط للاستخدام الأمثل . . وخطط لتعديل جداول الإنتاج . . وخطط لتغيير معايير التكلفة . . إلى غير ذلك من الأمور التى قد تكون أكثر أو أقل أهمية ، غير أنه ينبغى أخذها بعين

الاعتبار ، حتى تكون خطة شراء الآلة واستخدامها خطة ناجحة ولها أثر وفاعلية فى المشروع .

التخطيط الأفضل :

ويرى علماء التنظيم والإدارة أن من الأساليب التى تحقق صنع خطة أفضل فى المشروع ، تطبيق مبدأ « المشاركة فى التخطيط » "Planning participation" . . فان التخطيط الأكثر فاعلية يتم عندما يساهم جميع المشتركين فى تحمل المسئولية فى إعداد تلك الخطط التى تؤثر على مجال العمل فى المشروع الذى يدخل فى دائرة اختصاصه ونطاق سلطاته . ومن هذا المنطق ينبغى دائماً إشراك ، واطلاع كل مدير ، أياً كان موقعه فى المستويات الإدارية ، على الخطط الرئيسية والفرعية التى يكون لها أثر مباشر على ممارسته لسلطاته فى حدود الموقع الذى يشرف علية . ومما لا شك فيه أن المدير المطلع يستطيع دائماً أن يبذل مزيداً من الجهد لتطوير الخطط إلى ما هو أفضل وعلى وجه الخصوص بالنسبة لمسئولياته فى قسمه أو إدارته . . ومن الواضح أيضاً أنه ينبغى أن يطلب إلى كل مدير إعداد الخطط الضرورية لإدارته بحيث تشمل الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج . . كما ينبغى أيضاً أن يكون مسئولا عن المراجعة والمتابعة المستمرة للتأكد من أن تابعيه يسيرون فى عملهم وفقاً للخطط الموضوعة .

ونحن نرجو أن نوجه النظر إلى أن التخطيط قد يكون قصير الأمد ، أو متوسط الأمد ، أو طويل الأمد ، . . أى أنه توجد هناك آفاقاً عديدة للتخطيط . . بل أن البعض من العلماء يرى أنه فى بعض الحالات قد تتطلب الأوضاع التخطيط لمدة أسبوع .

Planning a week in ad... ...ple.

فى حين فى حالات أخرى ، يكون التخطيط لعدد من السنوات ، وقد تختلف مدة التخطيط باختلاف الموضوعات فى المؤسسة الواحدة والوقت الواحد

وفى تقرير لمؤتمر مجلس الصناعة القومى الأمريكى The National Industrial Conference Board ، كان يبحث فيه عن « مدة التخطيط من الناحية العملية The planning period in practice أوضح أن المنشآت التجارية تختلف فى المدة التى تخطط لها . فقد أسفرت البحوث أنه فى بعض الأحيان كانت الخطط الطويلة الأمد لبعض الشركات تقتصر على سنتين . . وكانت هذه الخطط فى حالات أخرى تمتد إلى عشرات السنين ، غير أنه تبين من هذه البحوث أيضاً أن متوسط مدة التخطيط الطويل الأمد يتراوح ما بين ثلاث وخمس سنوات . . كما تبين أيضاً أن بعض الشركات كان يخطط لفترة أقل من عام واحد .

وفى دراسات أخرى أجرتها مؤسسة « مكجروهيل McGraw Hill » ونشرت فى عام ١٩٥٧ فى المجلة الأسبوعية لدوائر الأعمال تحت عنوان : « فى دوائر الأعمال ، كل شخص ينظر إلى المستقبل » In Business, everyone is looking ahead ، وقد تبين من هذه الدراسة أن المنشآت الكبيرة التى تضع الخطط لمدد تتراوح بين ثلاث سنوات وخمس سنوات زادت فى العدد إلى ضعف ما كانت عليه قبل سنوات قليلة ، ، وأن الشركات والوحدات الصغيرة والمتوسطة الحجم أخذت تتبنى التخطيط الطويل الأمد بصورة متزايدة حتى لا تفاجأ باحتمالات ومشكلات المستقبل . أوضحت هذه الدراسة أن حوالى ثلث الشركات التى كانت موضع البحث بدأت تخطيطها الطويل الأمد قبل عام ١٩٥٦ بسنتين أو ثلاث سنوات ، وأن

عدد الشركات التى كانت تضع خططها لمدة تتراوح بين العشر سنوات والعشرين سنة قد زاد عددها إلى حد كبير . . « كما واتضح من هذه الدراسة الاعتقاد بأن التخطيط الإدارى فى الشركات فيما يتعلق بالمدد الطويلة ، أنه يتم اختيارها على أساس عدد السنوات التى تشعر الإدارة بأن لديها بعض الثقة فى توقعاتها من أجل المستقبل ، وأن هذه التوقعات تكون على درجة كبيرة من الصلاحية .

Observation of business planning leads to the belief that the long-run period tends to be picked on the basis of a period of years in which the management has some confidence that predictions bear an acceptable degree of validity.

ومما لا شك فيه أن عملية التخطيط الإدارى تهتم بالدرجة الأولى بامكانية وضع الخطط موضع التطبيق العملى . . ومن هذا المنطق يرى علماء التنظيم والإدارة إمكان تصنيفها . . بالأهداف . . والسياسات . . والإجراءات . . والقواعد . . والميزانيات التقديرية . . والبرامج . . والاستراتيجية . . والاتفاق على مجموعة أسس التخطيط واحتمالات المستقبل . كما وضع علماء التنظيم والإدارة مجموعة من المبادىء للتخطيط تستهدف تفسير طبيعة التخطيط ، وترشد المديرين نحو تحقيق التخطيط الإدارى الفعال .

الخلاصـــة

لعل من الاهمية بمكان ان نوضح ان علماء التنظيم والادارة يقررون ان الخطط ان هى الا طرق للعمل ، وان المدير يختار هذه الطرق لتحقيق افضل اسلوب لتنسيق جهود معاونيه لتحقيق الاهداف المنشودة .. كما ويرى علماء التنظيم والادارة ان اى موظف لا يكون اداريا حقا اذا لم يمارس مهمة التخطيط حتى ولو فى اضيق الحدود . وتتخذ الخطط او طرق العمل اشكالا عديدة يمكن تصـنيفها بالاهداف ، والسـياسات ، والاجراءات والقواعد ، والميزانيات التقديرية ، والبرامج ، والاستراتيجية . ومن هذا المنطق ، فان التخطيط يعنى اتخاذ القرارات التى تؤثر على مسـتقبل المنشآت .

وينبغى ان يكون واضحا دائما فى الاذهان ، ان عملية اتخاذ القرارات ترتبط ارتباطا وثيقا بموضوع التخطيط ، فقد سبق ان اوضحنا عندما تكلمنا عن التخطيط كعنصر من عناصر الوظيفـة الادارية ، ان طبيعـة التخطيط تتطلب اجراء بحوث ودراسات تتعلق بتحقيق الاهداف ، واولوية التخطيط ، وشمول التخطيط ، وكفاءة التخطيط ، وكل هذه العناصر تتطلب الدراسات العلمية التحليلية التى توضح لرجال الاعمال الطـرق والسبل المختلفة التى عليهم ان يتخيروا الافضل من بينهـا وفقا للنتائج التى تسفر عنها بحوثهم ودراساتهم ، اى ان التخطيط فى حد ذاته يعرف بانه عملية اختيار من بين عدد من البدائل التى تتعلق بالاهداف والسياسات والاجراءات والبرامج .

وينبغى ان يكون مفهوما ايضا ان الخطط وحدها لا تكفى لتحقيق النجاح لاى مشروع من المشروعات .. بل ان الامر يعتمد على التنفيـذ والعمل . وكل خطة ، والخطط الفرعية المشتقة عنها ، ينبغى ان تسهم باسلوب او بآخر فى تحقيق مجموعة الاهداف للمشروع .

ويرى علماء التنظيم والادارة ان من الاساليب التى تحقق صنع خطة افضــل فى المشروع ، تطبيق مبـدا « المشــاركة فى التخطيط » .. فان التخطيط الاكثر فاعلية يتم عنـدما يساهم جميع المشتركين فى تحمـل المسئولية فى اعداد تلك الخطط التى تؤثر على مجال العمل فى المشروع الذى يدخل فى دائرة اختصاصه ونطاق سلطاته .

والتخطيط قد يكون قصير الامد ، او متوسط الامد ، او طويل الامد ، اى انه توجد هناك آفاقا عديدة للتخطيط .. بل ان البعض من العلماء يرى انه فى بعض الحالات قد تتطلب الاوضاع التخطيط لمدة اسبوع .

وقد تبين من بعض الدراسات ان المنشآت الكبيرة التى تضع الخطط لمدد تتراوح بين ثلاث سنوات وخمس سنوات زادت فى العدد الى ضعف ما كانت عليه قبل ســنوات قليلة ، وان الشركات والوحدات الصـغيرة والمتوسطة الحجم اخذت تتبنى التخطيط الطويل الامد بصورة متزايدة حتى لا تفاجا باحتمالات ومشكلات المستقبل .

اسئلة وقضـــايا للمناقشة

١ ــ بدون التخطيط تصبح المعاملات عشوائية فى طبيعتهــا ، وتصــبح القرارات التى تتعلق بموضوع المعاملات عديمة المعنى فى اختيارها .

علق على هذه العبارة فى ضوء ما يقرره علماء الادارة من ان اى موظف لا يكون اداريا حقا اذا لم يمارس مهمة التخطيط حتى ولو في اضيق الحــدود .

٢ ــ يرى علماء الادارة فى امريكا ان موضوع اتخاذ القرارات من خــلال المجموعات الصغيرة أصبح اشــهر اساليب التوجيه المهنى بالنســبة لهذه المجموعات .

علق على هذه العبارة ، شارحا معناها ، واسلوب تطبيقهــا ، ومدى امكانية استفادتك من هــذا الاسلوب فى حياتك الخاصــة ونشاطك الاجتماعى .

٣ ــ من من علماء التنظيم والادارة المعاصرين كتب فى موضوع « اساسيات الادارة » ؟ .. اذكر الرأى الوارد فى هــذا المرجع والذى يتعلق بالتخطيط والعمل اليومى .. اقتبس جملة أو جملتين من هذا الراى باللغة الانجليزية .

٤ ــ يعتمد تنفيذ الخطة على التنفيذ والعمل وتحقيق مجموعة اهداف المشروع .

علق على هذه العبارة فى ضوء مهمة المديرين .

٥ ـ يتطلب التخطيط الادارى الفعال القيام بجهد لتأكيد ان الأحداث تتواءم مع الخطط الرئيسية والفرعية .

ناقش هذا الرأى .

٦ ـ اشرح مفهوم مبدأ « المشاركة فى التخطيط » ، ثم وضح رأى مجلس الصناعة القومى الأمريكى عن مدة التخطيط من الناحية العملية ، ورأى بعض دور النشر فى هذا الموضوع .

الفصل السابع عشر

عملية التخطيط الاداري ... التخطيط الاداري والأسلوب العلمي

عملية التخطيط الادارى

Process of Business planning

عملية التخطيط الإدارى والأسلوب العلمى:

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن التخطيط الإدارى وقد أصبح من العلامات البارزة لمجتمعنا الدولى المعاصر فيما يتعلق بالتطبيق فى مختلف الوحدات أياً كانت هذه الوحدات .. اقتصادية أو زراعية أو صناعية أو ثقافية .. إلى غير ذلك من الوحدات التى ينتمى إليها العنصر البشرى ... جميع هذه الوحدات ينبغى أن تنهج أسلوباً علمياً فى التخطيط الإدارى الذى يساعدها على تحقيق أهدافها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة . . وتتلخص هذه الخطوات فيما يلى :

١ ــ الأهداف والتطبيق الإدارى .

٢ ــ السياسات كمرشد للتفكير والتطبيق الإدارى .

٣ ــ القواعد والتطبيق الإدارى .

٤ ــ الميزانية التقديرية والتطبيق الإدارى .

٥ ــ البرامج والتطبيق الإدارى .

٦ ــ الاستراتيجية والتطبيق الإدارى .

٧ ــ أسس التخطيط واحتمالات المستقبل .

الخطوة الأولى فى عملية التخطيط الإدارى :

الأهداف والتطبيق الإدارى

الأهداف هى الغايات التى يسعى إلى تحقيقها النشاط الجماعى الذى ينتمى إلى إحدى المنشآت . . ومما لا شك فيه أن أهداف هذا النشاط الجماعى فيما يتعلق بالتطبيق الإدارى ، ينبغى أن يستهدف نفس أهداف هذه المنظمات . . ومن الطبيعى أن تسهم الإدارة فى تحقيق أهداف المنشأة ، غير أننا نوجه النظر إلى أنه توجد فى بعض الأحوال من الناحية التطبيقية بعض أنواع الاختلاف بين إدارة من الإدارات وغيرها فيما يتعلق بتحقيق أهداف المشروع ، فمثلا قد يكون الغرض من أحد المشروعات تحقيق الربح من صنف معين كالإليكترونيات مثلا ، بينما أن إدارة الإنتاج تستهدف إنتاج عدد معين من أجهزة من نوع آخر ، كانتاج عدد معين من أجهزة التليفزيون من حجم معين ونوع معين بأقل تكلفة ممكنة .

وهناك إتجاه سائد فى الولايات المتحدة مثلا يقول : إن جميع المؤسسات التجارية فى الولايات المتحدة لها هدف واحد . . هو تحقيق الربح . . غير أن هذا الهدف يرتبط دائماً بعدد من الأهداف الأخرى التى تتعلق بمصالح الفئات المرتبطة بالمشروع ، الأمر الذى يجعل المشروعات تصدر قوائم توضح فيها هذه الأهداف ، كتوفير أفضل الخدمات للجمهور ، وتوفير الفرص للقوى العاملة فى المشروع . . الخ . . ومما لا شك فيه أن تحقيق هذه الأهداف لا يمنع من القول أن هناك عامل مشترك يميز جميع المنشآت التجارية . . من بائع الصحف ، وبائع الفول السودانى ، إلى البنك الكبير أو شركة التأمين . . هذا العامل هو تحقيق الربح .

A common element that identifies all business enterprise, from the newsboy and peanut vendor to the largest bank or insurance company, is thus the pursuit of profit.

وهناك من علماء التنظيم والإدارة من يرون أنه من الخطأ القول بصفة عامة أن الهدف من العمل التجارى هو الربح . . وأن القول بذلك يشبه التفكير الذى قاله أحدهم « بأن العمل التجارى هو العمل التجارى » It is almost as thought one said business is business. ويستطرد بعض علماء الإدارة شارحين وجهة نظرهم ، بأن بعض رجال الأعمال قد لا يستهدفون الربح بقدر ما يستهدفون بناء امبراطورية ، ونفوذ ، وشهرة عريضة . . إلى غير ذلك من المشاعر التى تكمن فى نفس الإنسان ويسعى بسلوكه وفقاً لما تتيحه له إمكانياته نحو تحقيقها .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أن القرارات فيما يتعلق باستخدام الربح الذى يتحقق تختلف من مجتمع لآخر وفقاً للظروف البيئية التى تحيط بالمشروع ، فهناك بعض الدول التى تسعى إلى تشجيع المنشآت على التوسع فى النمو ، ومن أجل ذلك نراها عند سن تشريعاتها الضريبية تفرض ضرائب أقل على الربح الرأسمالى ، بينما تفرض ضرائب أعلى على الأرباح الإيرادية . . وهكذا نجد أن القرارات التطبيقية ترتبط دائماً بالأهداف .

الخطوة الثانية فى عملية التخطيط الإدارى :

السياسات كرشد للتفكير والتطبيق الإدارى

يجمع علماء التنظيم والإدارة على ضرورة وضع قواعد مرشدة للتفكير عند اتخاذ القرار .

The setting of guides for thinking in decision making.

ومن الناحية التطبيقية تتمثل هذه القواعد فى رسم أو وضع السياسات ، والسياسات كقواعد مرشدة للتفكير ، نادراً ما تكون موضحة بالتفصيل .

Policies, being guides to thinking, are seldom specific.

وطالما أن السياسات لا تكون موضحة بالتفصيل ، فان المسئولين عن تنفيذها تكون لهم حرية واسعة فى اتخاذ القرار وفقاً للأسلوب الأنسب لتحقيقها .

أننا نوجه النظر إلى أن هناك العديد من السياسات المرشدة التى تضعها مختلف المنشآت موضع التطبيق . . من هذه السياسات مثلا :

– سياسة الترقية إلى الوظائف الشاغرة من بين العاملين فى المشروع .

Policies to promote from within.

– سياسة التمسك بشدة بتطبيق أرقى المستويات التى تتعلق بأخلاقيات المعاملات .

To confirm strictly to a high standard of business ethics.

– سياسة المنافسة على أساس الأسعار

To compete on a price basis.

– سياسة الإصرار على التمسك بالتسعير على أساس الأسعار المحددة .

To insist on pricing at fixed prices.

– سياسة وضع المعاملات المدنية فى خدمة المصالح العسكرية .

To foresake civilian business for military.

– سياسة عدم الدعاية .

To shun publicity.

– سياسة التمسك باحترام مواعيد تناول الغذاء .

To require strict adherence.

– سياسة تشجيع المرؤوسين على تقديم مقترحاتهم لتحسين أداء الأعمال

To encourage subordinates to offer suggestions for improvement.

وينبغى أن يكون واضحاً أنه عند وضع السياسات ، يراعى دائماً المستويات التى يتضمنها الهيكل التنظيمى والإدارى للمشروع ، وتبدأ بالسياسات التى تطبق على المشروع ككل ، ثم تتدرج نزولا إلى السياسات التى تطبق فى مختلف الإدارات ، ثم السياسات التى تطبق فى مختلف الأقسام ، ثم السياسات التى تطبق فى الأجزاء الفرعية . . الخ . . ويعتبر الأخذ بهذا لأسلوب على جانب كبير من الأهمية ، حيث تدعو الحاجة دائماً إلى تفويض السلطة وإعطاء المرؤوسين سلطة اتخاذ القرارات ، الأمر الذى يتطلب أن تكون هذه القرارات فى الحدود التى تحقق أهداف المشروع .

ويرى علماء التنظيم والإدارة ، أن السياسات كقواعد مرشدة للتفكير الإدارى عند التطبيق ، يتطلب ضرورة أن تكون منسجمة ومتماسكة ومترابطة. must be consistent and integrated ، حتى تسهم فى تحقيق الأهداف ، غير أنهم أيضاً يرون أن هذا الهدف يصعب تحقيقه للأسباب الآتية :

١ — أنه من النادر أن تكون السياسة محددة ومفصلة ، بمعنى أن التفسيرات الحقيقية قلما تكون معروفة

Their exact interpretations too little known.

٢ — يعتمد تطبيق السياسات على مبدأ تفويض السلطة ، والأخذ بهذا المفهوم يتطلب إشراك هؤلاء الذين سينفذونها فى وضعها ، وهؤلاء بالنسبة للمشروعات الكبيرة أعدادهم كثيرة ، هذا مع الأخذ فى الاعتبار نظرية الاختلافات الفردية ، التى يترتب عليها بالضرورة كثيراً من أوجه الاختلاف.

٣ — ليس من السهل دائماً مراقبة السياسة **It is not always easy** to control policy ، بمعنى الاستمرار فى مقارنة السياسة الحالية المطبقة ،

بالسياسة الموضوعية لتحقيق الأهداف المرجوة . . والسبب فى ذلك إنما يرجـــع إلى أن السياسات الحـــالية قد يكون من الصعوبة التحقق منها difficult to ascertain عند وضعها موضع التجربة والاختبار ، كما وأن السياسات المستهدفة ليست غالباً فى غاية الوضوح

Intended policy not always clear

الإجراءات والتطبيق الإدارى :

يرى علماء التنظيم والإدارة أن الإجراءات عبارة عن خطط للعمل ، يتم وضعها واختبارها للتطبيق . . ومن هذا المنطق ، فان الإجراءات تعتبر فى الحقيقة مرشداً للعمل وليست مرشداً للتفكير .

They are truly guides to action rather than to thinking.

وينبغى أن يتوافر فى الإجراءات ما يأتى :

– الإجراءات ينبغى أن تتضمن التفصيلات الكاملة ، للطرق الإجرائية المحددة لتنفيذ مختلف الأعمال .

They detail the exact manner in which a certain activity must be accomplished.

– إن جوهر الإجراءات هو توضيح التتابع للتنفيذ .

Their essence is chronological sequence.

– ينبغى أن يبرز بوضوح انتشار الطرق الإجرائية المرشدة للعمـــل فى مختلف أوجه نشاط المشروع .

Their pervasiveness in the organization is readily apparent.

– قد تختلف الإجراءات فى موضوع واحد بين شخص وآخر ، وذلك تبعاً لمركزه الوظيفى فى المشروع ، فالطرق الإجرائية التى يسمح بها مثلا

للمدير العام أو نائب المدير العام فيما يتعلق بجوانب متعددة من المصروفات ، كالمصروفات النثرية أو الهدايا مثلا . . . . إلى غير ذلك من المصروفات اليومية أو المناسبات العامة ، تختلف عن تلك الطرق الإجرائية للمصروفات التي توضع لأحد مندوبي البيع .

The president or vice president may go through quite different approval process than that of the minor salesman.

وبنفس المنطق تختلف الإجراءات التي تتعلق بالأجازات المرضية .

sick-leave.

– الإجراءات قد تتضمن كيفية تنفيذ العملية بين عديد من الإدارات التي ترتبط بها ، وبذلك تختصر خطوط الاتصال ، كما هو الحال مثلا عندما تتلقى شركة صناعية كبيرة أمراً بانتاج سلعة معينة ، فان هذا الطلب ترتبط بتنفيذه عده إدارات . . « إدارة المبيعات التي تتلقى الطلب الأصلي لتسجيله » . . و « الإدارة المالية ، التي ينبغي عليها أن تتأكد من القدر من الأموال المدفوعة ، أو المركز الائتماني للعميل » . . و « الإدارة المحاسبية ، لتسجيل حجم الصفقة وثمنها في الدفاتر » . . و « إدارة الإنتاج ، إما لإنتاج السلع المطلوبة ، أو لإعطاء تصريح بالسماح للحصول على العدد المطلوب من مخازن الشركة » . . و « بادارة الحركة **traffic department** ، لتقرير الوسيلة الصحيحة والسليمة لإرسال السلع والطريق الذي ستسير فيه » .

For proper determination of the shipping means and route.

ومن الأمثلة التي قد تعطي بعض الإيضاح على العلاقة بين السياسة والإجراءات ، ما يأتي :

قد توجد إحدى الشركات التي تقرر كسياسة معتمدة بالنسبة للاجازات ، منح كل موظف لديها أجازة سنوية مدتها أسبوعين . ينبغي في ضوء هذه

السياسة أن تضع الشركة الطرق الإجرائية لوضع هذه السياسة موضع التطبيق ، وهذا يتطلب ما يأتى :

– توضيح الإجراءات التى تتعلق بالجدول الزمنى للأجازات حتى تتجنب الشركة تعطيل العمل : Avoid disruption of work.

– إجراءات توضح طرق ومعدلات الأجور Methods and rates

– إجراءات توضح تسجيل الإجازات المطلوبة ، والتأكد من أن جميع القوى العاملة قد حصلت على إجازتها .
to Assure employees a vacation.

– إجراءات توضح الوسيلة التى يستطيع عن طريقها الموظف الحصول على إجازته المستحقة .

ومن السياسات التى قد تطبقها إحدى الشركات ، « سياسة إرسال الطلبيات فى نفس اليوم الذى ترد فيه a policy of shipping orders the day received ، ويتطلب تنفيذ مثل هذه السياسات وضع كافة الإجراءات التى تمكن من تلبية الطلبات التى ترد إلى شركة فى أسرع وقت ممكن handled expeditiously ، بحيث لا تتجاوز فترة تلبية الطلبية الفترة الزمنية المحددة بأى حال من الأحوال .

وقد تأخذ بعض الشركات « بسياسة أن يأخذ موظفيها تصريحاً من العلاقات العامة ، قبل الإدلاء بأية أحاديث » .

A policy of requiring clearance by the public relations department of all public utterances by its employees.

ويتطلب وضع مثل هذه السياسة موضع التطبيق ، أن تضع الشركة الطرق الإجرائية السهلة التى تسمح بارسال هذه الأحاديث على وجه السرعة

إلى إدارة العلاقات العامة ، وأن تتأكد من أن هذه الطريقة تتحقق على وجه السرعة ، وبأقل قدر ممكن من الشعور بعدم الراحة من الموظفين .

A miminum of inconvenience and delay.

الخطوة الثالثة فى عملية التخطيط الإدارى:

القواعد والتطبيق الإدارى

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أنه كثيراً ما يحدث بعض الخلط فى أذهان الدارسين والممارسين عند الحديث عن القواعد ، فالبعض يخلط بينها وبين الإجراءات ، مع العلم بأنهما يختلفان تماماً . فالقواعد تتطلب اتخاذ تصرف واضح ومحدد فيما يتعلق بموقف معين .

A rule requires that a specific and definite action be taken with respect to a situation.

والقواعد ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإجراءات ، من حيث أنها ترشد إلى طريق العمل ، it guides action . . غير أن القواعد تختلف عن الإجراءات من حيث أنها لا تقرر أى نوع من أنواع التتابع الزمنى فيما يتعلق بالتصرفات المعينة التى تحدث ، وفى ضوء هذا المفهوم فان القاعدة يمكن أن تكون جزءاً من الإجراء a rule may be a part of a procedure رغماً عن أنها فى الغالب تشير إلى تصرف معين هو أبعد ما يكون عن الإجراء .

ولزيادة إيضاح مفهوم الفرق بين السياسة والقواعد والإجراءات ، فاننا ذكرنا عند حديثنا عن الإجراءات والتطبيق الإدارى ، أن إحدى الشركات قد تأخذ بسياسة إرسال الطلبيات فى نفس اليوم ، ثم أوضحنا أن الشركة تضع الإجراءات المناسبة لوضع هذه السياسة موضع التطبيق . وعند وضع هذه الإجراءات قد ترى الشركة وضع قاعدة بحيث تصبح هذه القاعدة جزءاً من

الإجراءات ، وهذه القاعدة مثلا تقول . . ينبغى على العميل تثبيت الطلبية فى نفس اليوم الذى ترد فيه .

كذلك عندما تأخذ شركة من الشركات الصناعية بسياسة الأمن الصناعى . . فانها مثلا تتخذ « قاعدة ممنوع التدخين » . . هذه القاعدة ليس لها أى علاقة بالإجراءات التى تقررها الشركة للتأكد من أن القوى العاملة لا تحمل أى نوع من أنواع الطباق أو السجاير أو الولاعات أو الكبريت . . الخ .

كذلك عندما تقوم الشركة بمعاملات ترتبط بالأوزان ، حينئذ قد يجد الذين يقومون بمهمة الوزن مشكلات تتعلق . . بماذا يفعلون « بكسور الأوزان Fractions » . . وفى مثل هذه الأحوال غالباً ما تطبق الشركة « قاعدة جبر الكسور » . . أى إذا وصل الوزن إلى أكثر من « نصف الوحدة الصغيرة » يجبر إلى « واحد صحيح » . . وهكذا .

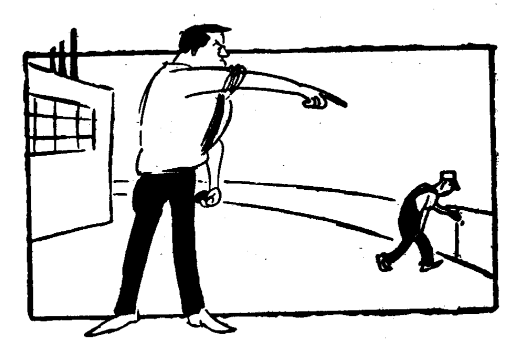
وعلى هذا الأساس يتضح « إن القواعد تخدم كمرشد . . إنها توضع للإرشاد وليس للتفكير ، وتوضع حينما تتطلب المشروعات أو الإدارات عدم الإنحراف عن سلوك مقرر للعمل » .

Rules serve as guides, they are designed to guide not thinking but action where enterprise or departmental welfare reqquires no deviation from a stated course of conduct.

الخطوة الرابعة فى عملية التخطيط الإدارى :

الميزانية التقديرية والتطبيق الإدارى

تعتبر الميزانية التقديرية أساساً خطة توضح النتائج المتوقعة بالأرقام ، وهى تعتبر من وجهة نظر التطبيق الإدارى وسيلة من وسائل المراقبة . ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الأغلبية العظمى من الشركات فى مجتمعنا



ينبغى أن يكون واضحا للأذهان أن المـدير الذى يعامل أحد مرؤوسيه بنزعة انتقامية تستهـدف اذلاله لن يجنى شيئا ... فقد اكتشفت الدراسات النفسية والاجتماعية الكثير من الوسائل من أجل حفز المرؤوسين على تحقيق الأداء الفعـال . ولا ينبغى طبقـا لمتطلبات الثورة الادارية المعاصرة معاملة اى مرؤوس على انه « شىء » أو ارغامه على اداء الأعمال وفقا للأسلوب التقليدى « اصدع بما تؤمر » فذلك يعتبر شيئا مزعجا !... ومما لا شك فيه أن ممارسة الرئيس لحقـة فى اصـدار الأوامر ينبغى أن يقترن بنظرة شاملة وعميقة نحو كرامة الانسان باعتباره مخلوقا بشريا.. فالرئيس الضعيف مهنيا هو الذى يتسلح بمنطق السلطة ويتخذها ذريعة لارغام المرؤوسين بحجـة انه يريد زيادة الانتاج ... ان الانتاجية والروح المعنوية تتصلان بالاشراف والاتصال الجيد ... والاتصال الجيد يهتم بتحقيق الجهد الجماعى التعاونى باعتباره أفضل الأساليب للأداء الفعال ، وهذا يتطلب ضرورة الاهتمام بالعنصر الانسانى ، واساس ذلك هو المعـرفة المتزايدة لنفسـية الفرد والجماعة ... والتحلى بالصـبر ... والقدرة على تعليم الآخرين ... وضبط النفس والابتعاد عن الوسائل الاستبدادية فى اصدار الاوامر والتعليمات .

الدولى المعاصر تطبق مختلف عناصر الإدارة العلمية وهى تأخذ بالميزانيات التقديرية فى كل جزئية من أجزاء نشاطها ، طالما أن هذه الجزئية لها خطة معينة يتم الصرف منها فى حدود فترة زمنية معينة . وطالما أن الشركة قد اختارت الفترة الزمنية الأنسب ، والتى ترى من وجهة نظرها أنه ينبغى تحقيق الخطة فى خلالها . . فنى مثل هذه الحالة يرى علماء التنظيم والإدارة ضرورة الأخذ بمبدأ الالتزام **The commitment principle** ومن شأن الأخذ بمبدأ الالتزام ، أن تتمكن المنشآت من تحقيق التزاماتها فى الفترة الزمنية المقررة .

ونحب أن نوضح « أن الأخذ بمبدأ الالتزام يوضح أنه لا يوجد تصور متماثل أو اتجاه تحكمى فيما يتعلق بالوقت الذى ينبغى على إحدى الشركات أن تضع خطتها فى حدوده » .

The application of the commitment principle indicates that there is no uniform or arbitrary length of time for which a given company should plan.

وحتى نزيد الأمر إيضاحاً ، فان المتخصصين فى شئون الطيران يقررون أنه إذا أرادت إحدى شركات صنع الطائرات أن تقوم بصنع طائرات نفاثة تجارية **commercial jet aircraft** ، فان هذه الشركة عليها أن تخطط لمشروعها قبل الميعاد الذى اختارته ، وتأمل فيه أن يتحقق مشروعها باثنى عشر عاماً ، خمس أو ست سنوات للدراسة وتصميم الفكرة **conception** والتحقق من الجوانب الهندسية ، والعمل المست... على تطوير الفكرة حتى تصل إلى أفضل صورة ممكنة . كما وأنها تحتاج إلى خمس سنوات أخرى للترويج لبيع هذه الطائرة حتى تتمكن من إنتاجها وبيعها بالقدر الذى يعطى التكاليف الضخمة التى تتحملها ، بالإضافة إلى العمل على تحقيق نسبة معقولة من الربح .

أما فيما يتعلق « بمصنع للأدوات Instrument manufacture »

فانه غالباً ما يقوم بوضع خطة لإيراداته ومصروفاته لفترة ستة أشهر ، وهذه الفترة تمثل دورة شراء المواد الأولية ، وتخزينها وصنعها وبيعها وتحصيل ديونها . غير أن المصنع نفسه ككل قد يحتاج إلى أن يخطط لنفسه لفترة أطول من ذلك قبل أن يستطيع الحصول على الآلات الجديدة التى يريدها ، أو تطبيق برنامج جديد يستهدف إعداد القوى العاملة على الأساليب الجديدة للصنع ، أو الأصناف الجديدة التى يزمع المصنع إنتاجها .

ويرى بعض علماء التنظيم والإدارة ، أنه على الرغم من أن الميزانية التقديرية تكون عادة وسيلة لتحقيق أحد البرامج ، إلا أنها فى الحقيقة قد تستخدم فى حد ذاتها كبرنامج العمل .

Although the budget is usually an instrument to implement a program, it may actually serve as a program.

كما وينبغى أن نوجه النظر إلى موضوع على جانب كبير من الأهمية فيما يتعلق بالميزانية والتطبيق الإدارى . هذا الجانب هو أن الشركات تستفيد من الميزانيات التقديرية عند التطبيق لكى تنشر الوعى لتحقيق الوفر فى مختلف أوجه الإنفاق فى إدارة المشروع .

"to instill a singular cost consiousness in the management of the firm.

الخطوة الخامسة فى عملية التخطيط الإدارى :

البرامج والتطبيق الإدارى

البرنامج عبارة عن مجموعة من السياسات والإجراءات ، والتى تدعم عادة برأس المال اللازم ، وميزانيات التشغيل المناسبة ، ويكون غرض هذه

البرامج هو وضع أسلوب للعمل موضع التطبيق الفعال .

Programs are a complex of policies and procedures, ordinarily supported by necessary capital and operating budgets and designed to put into effect a course of action.

والبرامج قد تكون رئيسية أو قد تكون فرعية **basic or derivative**
بمعنى أن كليهما مطلوبان لتحقيق برنامج عام **primary program**

وحتى نزيد الأمر إيضاحاً ، فاننا نعطى مثلا إحدى شركات الطيران التى ترغب فى شراء طائرات نفاثة تجارية لاستخدامها على خطوطها . . فما لا شك فيه أن شراء هذه الطائرات سيكلف الشركة ملايين الجنيهات ، ثمناً للطائرات وقطع الغيار اللازمة **necessary spare parts** . وحتى يمكن تحقيق الاستفادة القصوى من عملية الشراء هذه ، فان الأمر يتطلب ضرورة إعداد العديد من البرامج الفرعية . . برنامج لتزويد مراكز الصيانة والتشغيل **maintenance and operating bases** تزويد هذه المراكز بقطع الغيار اللازمة ، وهذه القطع ينبغى توضيحها بالتفصيل . كما ينبغى إعداد جميع التسهيلات التى تيسر عملية الصيانة ، هذا بالإضافة إلى ضرورة إعداد برنامج لتدريب المسئولين عن الصيانة **train maintenance personnel** ، وكذلك ينبغى تدريب الطيارين ومهندسى الطيران **Pilots and flight engineers** ، وإذا تبين من البحوث وقوائم التشغيل التى تتعلق بساعات الطيران ، أن شراء الطائرات الجديدة سيترتب عليه إضافة عدد كبير من ساعات الطيران ، وأن القوى البشرية التى لدى الشركة لا تستطيع أن تغطى هذه الساعات الإضافية وفقاً للمقاييس الدولية المتعارف عليها بالنسبة للعاملين فى هذا الميدان ، فان الشركة ملزمة بأن تستخدم قوى وظيفية جديدة من طيارين ومهندسين ومساعدين . . الخ . وأن تعد برنامجاً لتدريب هؤلاء

جميعاً . وكذلك ينبغى مراجعة جداول الطيران القائمة ، a revised programm of schedules must be developed. وفى ضوء هذه المراجعة ينبغى إعداد جدول يتضمن الاستفادة القصوى من إدخال هذه الطائرات الجديدة إلى أسطول طيران الشركة . كذلك من الأهمية القصوى للشركة أن تعد برنامجاً لتدريب جميع المسئولين عن الخدمات الأرضية ground-station personnel ، وهـذا الإعـداد تفرضه الإدارة السليمة التى تستهدف تأكيد حسن سمعة الشركة ، بل تفوقها على غيرها من الشركات فى عالم تسوده المنافسة ويقبل فيه العميل على الشركة التى تقدم خدمات أفضل . هذا بالإضافة إلى أن استخدام طائرات جديدة غالباً ما يعنى زيادة عدد الرحلات ، بل امتدادها إلى عديد من المدن التى لم تدخل من قبل فى خريطة رحلات الشركة ، وهذا يعنى إضافات جديدة إلى التشغيل . . الأمر الذى يستلزم إضافة عدد جديد من القوى المدربة أحسن تدريب ، والقول بغير ذلك يؤدى إلى إثقال كاهل القوى بأعباء غير عادية قد تؤدى إلى إجهادها ، وبالتالى إضعاف قدرتها وكفاءتها الإنتاجية لأسباب خارجة عن إرادتها ، وهذا حتما يؤدى إلى سوء سمعة الشركة نتيجة لتدهور خدماتها ، وهذا أمر غير مرغوب فى عالم اليوم الذى يعطى وزناً كبيراً للمستهلك واعتباره سيد السوق .

من أجل ذلك يؤكد علماء التنظيم والإدارة أن حسن الإعداد وغير ذلك من البرامج ينبغى أن توضـع موضع التنفيذ قبل استلام أية طائرة جديدة ، ووضعها موضع الاستخدام .

These and other programs must be devised and effected before any new aircraft are received and placed in service.

ومن الأمور الهامة أيضاً عند إعداد هذه البرامج ووضعها موضع التطبيق

« التنسيق بينها جميعاً . . وتوقيتها » . . وذلك لأن الإخفاق فى التنسيق بين البرامج الفرعية فى نطاق هذه الشبكة من الخطط الموضوعة على أسس علمية لتحقيق أهداف الشركة من استخدام الطائرات الجديدة . . هذا الإخفاق ، ولو فى جزئية بسيطة من جزئيات برامج الإعداد ، قد يؤدى إلى تأخير تنفيذ البرنامج العام ، وبالتالى يترتب على ذلك خسارة فى الإيرادات التى كانت متوقعة ، هذا بالإضافة إلى ما يترتب على ذلك أيضاً من زيادة غير لازمة فى التكاليف . Unnecessary costs

ومما هو جدير بالملاحظة .It is also worth noting أن بعض هذه البرامج ، وعلى وجه الخصوص البرامج التى تتعلق بتوظيف القوى العاملة الجديدة وتدريبها ، غالباً ما تلجأ الشركات إلى البدء بها ، حتى قبل مواعيدها ، وهذا الإجراء من شأنه أن يكبد الشركة مصاريف إضافية نتيجة لوجود هذه القوى الوظيفية فترة أطول قبل الحاجة إلى استخدامها ، غير أن البعض يرى أن هذا أفضل طالما أن الأمر يتعلق بخدمات ترتبط أساساً بتطورات حديثة يتوقف على إجادتها وحسن استخدامها حياة الآلاف بل الملايين من البشر .

إن العرض السابق يوضح لنا فى إيجاز ، أنه من الناحية التطبيقية ، قلما يجد الإنسان فى التخطيط للمعاملات ، برنامجاً أياً كانت أهميته ، يستند إلى نفسه فقط . . أنه غالباً ما يكون جزءاً من شبكة متعددة من البرامج يعتمد بعضها على بعض ، ويؤثر بعضها فى بعض :

Thus one seldom finds that a program of any importance in business planning stands by itself. It is usually a part of a complex structure of programs, depending upon some programs and affecting others.

ويمكن القول أيضاً ، أن النتائج التى تسفر عن التخطيط السيئ . . أو التخطيط غير الكافى ، تؤثر على الشركة ككل ، وذلك لأنه من الصعب

عزل التخطيط السيء أو البرنامج السيء لأى جزئية من جزئيات متطلبات الإعداد العام . . من الصعب عزل ذلك عن بقية الأجزاء . . فالحلقة الأضعف weakest link تؤثر فى بقية الحلقات ، والأمر يحتاج دائماً إلى التخطيط الجيد . . والتخطيط الجيد والفعال يحتاج إلى مهارة إدارية غير عادية .

Effective planning requires extraordinarily exacting managerial skill.

إننا نعود ونؤكد أهمية اتخاذ القرارات التى تتعلق باعداد البرامج بوقت كاف قبل الحاجة إلى تنفيذها ، إذ أن جميع علماء الإدارة يؤكدون على ذلك ، أنهم يقررون :

« يجب فى إدارة الأعمال أن تتخذ القرارات قبل وقت الحاجة لتنفيذها . . وإلا كان الأمر كقصة الحمار الشهيرة والتى تضرب بها الأمثال . . ذلك الحمار الذى يقف بين كيسين من الشعير . . يريد أن يأكل ، ويتردد فى التفكير ليقرر أيهما أفضل . . من أى الكيسين يبدأ ؟ . . وفى تردده هذا يهلك من الجوع ! . . »

Decisions must often be made well in advance of the environment for which they are required, and a business, like the proverbial donkey, can starve between two bales of hay while waiting to decide which alternative is the better.

الخطوة السادسة فى عملية التخطيط الإدارى :

الاستراتيجية والتطبيق الإدارى

يقرر علماء التنظيم و الادارة عند عرضهم لموضوع « وضع السياسات » كعنصر من عناصر التنظيم الجيد للمشروعات ، أن الاستراتيجية عبارة عن وضع الخطط فى ضوء معرفة حقائق السياسات التى يطبقها

الآخرون . . وأن هذه الحقائق تساعد على اتباع استراتيجية قد يكون من شأنها إجراء تضمينات جديدة للسياسة لمقابلة خطط وسياسات الآخرين .

ومن الناحية التطبيقية ، يرى علماء التنظيم والإدارة ، أنه فى معظم الحالات حيث تكون هناك منافسة . . أى حيث يوجد شخصان أو أكثر يسعيان لتحقيق نفس الهدف . . فإن المدير الذى يعد خططه دون أن يأخذ فى الاعتبار خطط منافسيه ، سيجد أن هذا التخطيط فى المستقبل أبعد ما يكون عن الصواب ، حتى وإن كان أساس هذا التخطيط تقديرات سليمة قائمة على الاتجاهات الحالية .

In most cases where competition is involved, i.e. where two or more persons are striving for the same goals, a manager who develops his plans without regard to what his competitors are doing may find that even sound projections will go astray.

أى أنه يتبين لنا مما سبق أن دراسة خطط المنافسين هى الأساس ، أو العامل الذى ينبغى أخذه فى الاعتبار عند التخطيط الاستراتيجى ، وذلك حتى يتمكن التطبيق الإدارى من تحقيق أهدافه ، وعلى وجه الخصوص فى حالة وجود منافسين . من أجل ذلك فإن المنشآت الكبيرة الحديثة تبذل غاية جهدها لكى تتعرف على خطط منافسيها ، وهى فى ذلك تعتمد على كثير من الوسائل أو الوكالات المتخصصة التى تستطيع أن تمدها بكثير من البيانات والمعلومات التى تساعدها على تحقيق أكبر قدر ممكن من المعرفة لتكون أساساً لرسم سياستها الاستراتيجية .

غير أننا نوجه النظر إلى أنه نظراً لأهمية هذا الموضوع ، فان الشركات الصناعية الكبرى تنشىء لنفسها نظاماً كاملا للتحرى ، وبغير هذا النظام ، فان المدير يتعذر عليه التعرف على خطط منافسيه .

Without a fairly complete system of industrial espoinage the manager may not know his competitors plans.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن عنصر الاستراتيجية فى التخطيط أو التطبيق الإدارى غير قاصر فقط على المنافسة الخارجية ، بل أنه عنصر مطلوب أيضاً فى التخطيط الداخلى للشركات ، ويبدو ذلك فى غاية الوضوح عند القيام بمقتضيات التخطيط الداخلى فى الشركات ، فكثيراً ما نجد صراعاً بين المديرين من أجل رغبة كل مدير منهم فى تنفيذ الجانب الأهم بالنسبة للادارة التى يشرف عليها فى حدود الرصد المالية القائمة ، كما هو الحال مثلا إذا ما رغب أحد المديرين فى الحصول على آلة جديدة لصالح الإنتاج ، وفى نفس الوقت نجد مديراً آخر فى نفس الشركة يسعى إلى استخدام الرصيد القائم أو أغلبه من أجل إنشاء معمل أبحاث **research laboratory** وبما أن التخطيط لا يكون فى غاية الدقة بحيث تستطيع الإدارة العليا فى الشركة أن تفضل رأى أحد المديرين على الآخر ، فانه فى مثل هذه الأحوال تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجى الداخلى .

opportunities arise for internal strategic planning.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن « موضوع الاستراتيجية فى إدارة الأعمال » قد حظى باهتمام العديد من العلماء ، ومن بين الأوائل الذين كتبوا فيه « نيومان ومورجنسترن **"J. von Neumann and D. Morgenstern** حيث أوضحا الارتباط الوثيق بين الاستراتيجية التى تتطلبها بعض الألعاب للتفوق والاستراتيجية كما ينبغى أن تطبق فى « إدارة الأعمال » فى كتابهما بعنوان :

The Theory of Games and Economic Behavior.

وللتعرف على مزيد من التفصيل فيما يتعلق بهذا الموضوع ، يمكن الرجوع

أيضاً إلى كتاب الاستراتيجبة فى البوكر ، ودوائر الأعمال ، والحرب
Strategy, in Poker, business, and war تأليف « ج . مكدولند »
وكذلك كتاب « الاستراتيجى الكامل "The Compleat Strategyst"
تأليف : ج . د. ويليامز J.D. Williams

ويمكن للمديرين فى ظروف عديدة أن يستخدموا عنصر الاستراتيجية لتحقيق أهدافهم الإدارية عند التطبيق . . كما هو الحال فى الدول الرأسمالية ، حيث يوجد عمال ينضمون إلى اتحادات للعمل . . وبعض العمال لا ينضمون إلى هذه الاتحادات . . فقد يلجأ المدير بإرادته الاختيارية إلى تطبيق استراتيجية سرعة زيادة أجور العمال الذين لا ينضمون إلى أى اتحاد .

A manager may adopt the strategy of voluntarily granting pay increases to his nonunion workers.

والسبب واضح من استخدام مثل هذه الاستراتيجية فيما يتعلق بزيادة أجور العمال غير المنضمين إلى اتحادات عمالية ، وهو توضيح اتجاه الإدارة لتطبيق ما هو أصلح لعمالها ، بغض النظر عن ما تسفر عنه المساومة الجماعية التى تعتبر حقاً من حقوق النقابات فى الدول الرأسمالية . . وبذلك تكسب الإدارة سمعة محمودة بين الأوساط العمالية .

وكذلك فى حالة وجود منافسات بين قطاعات مختلفة من النشاط . . كالتنافس مثلا الذى يوجد بين القطاع العام . . والقطاع التعاونى . . والقطاع الخاص . . فنى مثل هذه الأحوال ترى بعض منشآت القطاع التعاونى أو القطاع الخاص تتخذ لنفسها سياسة الإسراع فى تطبيق المزايا التشريعية وهى ما زالت «تحت الصنع » .. أى إذا كان هناك مشروع قانون بتقرير حد أدنى للأجور ، فان هذه المنشآت تنفذه حتى قبل صدوره . . تأكيداً لتفوقها على غيرها فيما يتعلق بسياسات الإستخدام ؟

كما ويحدث فى الحياة العملية أن تحتاج المنشآت إلى إعادة تنظيمها ، غير أن المدير العام كثيراً ما يصطدم عند قيامه بهذا الإجراء بالرغبات المتصارعة لمديرى الإدارات المختلفة التى تعمل تحت إشرافه ، وبدلا من أن يفرض اتجاهه القائم على دراساته الخاصة ، فانه غالباً ما يتخذ لنفسه « استراتيجية تركهم يتناقشون » . . والذى يحدث أن نقاشهم غالباً ما يطول دون أن يصلوا إلى نتائج محددة .. وبعد طول النقاش المنهك غالباً ما يكون هؤلاء المعاونين فى وضع يصل بهم إلى الحد الذى يقررون فيه « تحكيم المدير العام ، وقبول رأيه » .

كما ويحدث أيضاً فى الحياة العملية أيضاً أنه يوجد أحد المعاونين الذين يعارضون أسلوب معين للعمل قرره الرؤساء . . وفى مثل هذه الحالة تتخذ بعض المنشآت « استراتيجية تكليف هذا المعاون بالإشراف على هذه المهمة ، أو تكليفه برئاسة لجنة خاصة تكون مهمتها اقتراح التوصيات المناسبة » .

وقد يشجع أحد وكلاء الشراء purchasing agent قد يشجع هذا الوكيل للشراء أحد البائعين الذين لا يستحقون التشجيع ، مستهدفاً من وراء ذلك جذب اهتمام أحد المنافسين والحصول منه على أسعار أفضل .

وفى الحقيقة هناك أمثلة عديدة لصياغة السياسات الاستراتيجية strategic shading of policies ،وتستهدف هذه السياسات الاستراتيجية تحقيق أهداف المنشآت .وينبغى دائماً عند رسم هذهالسياسات تحقيق عوامل المرونة ووضوح الأهداف الرئيسية .. والأهداف الفرعية . ورد فعلهذه السياسات reactions على الأشخاص الذين ستشملهم مع الأخذ فى الاعتبار أثر هذه السياسة على السياسات الأخرى
with a view to their impact on others

وعلى وجه العموم . . فطالما أن المعاملات ينبغى أن تتحقق عن طريق التعامل مع البشر ، وطالما أن البشر أنفسهم لهم اتجاهات متعددة يتعذر معها معرفة رد الفعل الذى سيحدث على وجه الدقة ، فإن تقرير الاستراتيجية ، مقترنة بالاحتفاظ بعنصر المرونة فى التخطيط يصبحان أساسيان لتحقيق التخطيط الفعال .

Since business must deal with human beings and since people themselves react in ways that cannot always be accurately foreseen, determinations of strategy along with the maintenance of flexibility in plans, become essential to effective planning.

كما ويهمنا أن نوجه النظر إلى أن كثيراً من المديرين يعتقدون أن أهم مبدأ فى التخطيط . . هو مبدأ المرونة . . وهذا المبدأ يعنى القدرة على تغيير الخطة دون تحمل تكاليف أو احتكاكات غير ضرورية ، والقدرة على التحرك نحو تحقيق الهدف بالرغم من التغيرات المحيطة التى تحدث ، أو حتى فشل الخطط .

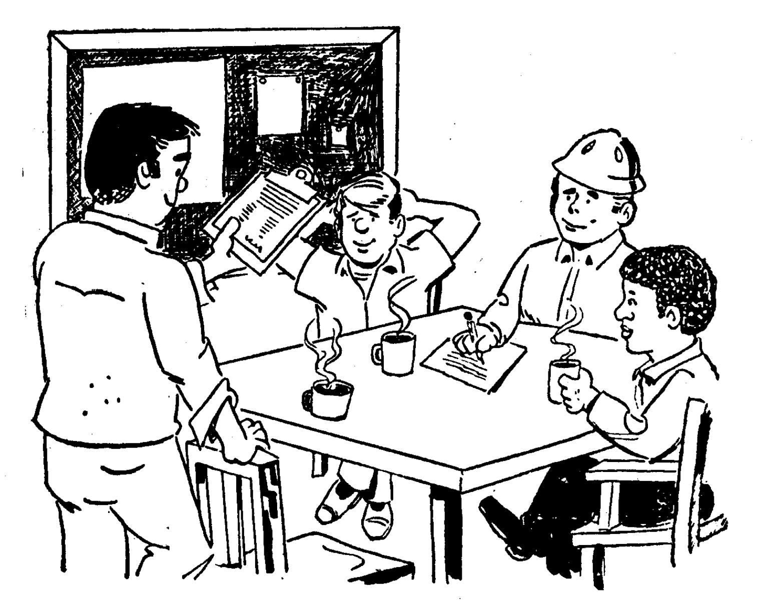
To many managers, the principle of flexibility is the most important principle of planning. Flexibility involves the ability to change a plan without undue cost or friction, to detour, to keep moving toward a goal despite changes in environment or even failure of plans.

ويمكن القول بالإضافة إلى ما سبق إلى أن أهمية التخطيط وأهمية توافر القدرة على اتخاذ القرارات تنبع من أن الإدارة ، كما يعرفها كثير من علماء التنظيم والإدارة . . إن هى إلا المراحل المتتابعة من التفكير واتخاذ القرارات . . وأن اتخاذ القرار هو محور العملية الإدارية . . وأن القدرة على اتخاذ القرار ينبغى أن تتوافر فى جميع من يشغلون المناصب الرئيسية . . سواء على

مستوى الإدارة العليا ، أو الوسطى ، أو الإشراف (أى مرحلة المشرفين) .. مؤكدين على أن القوى العاملة التى يرؤسونها تنظر إليهم على أنهم « هم الإدارة » . . والمشرف ومرؤوسوه إن هم إلا مجموعة من البشر داخل التنظيم ، وهؤلاء فى عملهم يقابلهم مشكلات ، فمن هو الشخص الطبيعى الذى سيلجأ إليه المرؤوسون لحل أى مشكلة . . إنه رئيسهم المباشر ، وهو المشرف . . فكيف يتصرف ؟ . . وكيف يحل المشكلة ؟ . . وكيف يصدر قراراً يتأكد معه أن هذا القرار أفضل ما يحل المشكلة ؟ . . كل هذه التساؤلات فى غاية الأهمية بالنسبة للمشرف فى أى مشروع . . مثلما هى فى غاية الأهمية بالنسبة للمديرين فى المستويات الأعلى .

من أجل ذلك ، نرى العالمان « هايمان وهيلجرت » يقرران أن « جميع المشرفين بغض النظر عن مراكزهم فى تدرج المستوى الإدارى ، ينبغى عليهم أن يسلكوا نفس المنهج الأساسى لحل المشكلة أو اتخاذ القرار . الفرق الوحيد هو أن القرارات التى تتخذ على مستوى مرحلة الإدارة التنفيذية ، غالباً ما تكون أبعد مدى ، ويتأثر بها عدد أكبر من الأشخاص والمواقع ، أكثر من تلك القرارات التى يكون على المشرفين اتخاذها فى أقسامهم التى يشرفون عليها . غير أن عملية اتخاذ القرار واحدة ، وهى عملية يتحتم تواجدها على كافة تدرج المستويات الإدارية .

"All supervisors, regardless of their level in the management hierarchy, must go through the same basic process of managerial problem solving or decision making. The only difference is that decisions made at the executive level are usually more far-reaching and effect more people and areas than those decisions which supervisors have to make within their own departments. But the decision-making process is the same, and it is function which permeats the entire management hierarchy."



ينبغى على المشرف ان يعبر بدقة عن المشكلة لمرءوسيه ، اى يستخدم الالفاظ التى تدل على معناها تماما ويتأكد من فهمهم لها ... يعرض عليهم ما هى المشكلة وحقيقة ابعادها ... حقيقة ابعادها بالنسبة لكل فرد منهم وللقسم الذى يعملون فيه ... ثم ماذا تعنى المشكلة بالنسبة للمشروع ككل ؟.. ويشترك كل شخص فى نطاق المجموعة فى تحليل المشكلة وايجاد بدائل لحلها ، لكى يصلوا فى النهاية الى ... ماذا يستطيع ان يقدمه كل فرد منهم لحل المشكلة ؟ ... وماذا ينبغى عليهم ان يفعلوه فى جهد جماعى لحل هـذه المشكلة ؟ ...

لقد أثبتت الدراسات ان طريقة المناقشة فى المجموعات الصغيرة على مستوى الادارة الاشرافية تعتبر من الوسائل المفيدة جدا فى التخطيط الادارى ، واتخاذ القرارات .

الخطوة السابعة فى عملية التخطيط الإدارى :

أسس التخطيط . . واحتمالات المستقبل

لعل من الأهمية بمكان أن نؤكد على حقيقة تعتبر على جانب كبير من الأهمية ، لتحقيق التخطيط السليم . . هذه الحقيقة تؤكد على ضرورة تكوين « أسس للتخطيط Planning premises » وضرورة الاتفاق على هذه الأسس ، وينبغى أن تتميز بالواقعية factual nature . . وأن السياسات التى توضع على أساسها تكون قابلة للتطبيق فى المستقبل . . وطالما أن التخطيط يعنى صورة المستقبل التى يجرى التخطيط على أساسها فإن ذلك يتطلب التنبوء بأحداث المستقبل ، والتطبيق الإدارى يهتم بجوانب متعددة فى هذا المجال . . منها مثلا :

أى نوع من الأسواق سيكون مستقبلا ؟ . . وما هو مقدار حجم المبيعات ؟ . . وما هى الأسعار ؟ . . وما هى المنتجات؟ . . وما هى التكاليف ؟ . . وما هى معدلات الأجور ؟ . . وما هى معدلات الضرائب والسياسات الضرائبية المحتملة ؟ . . وما هى المصانع الجديدة التى ستنشأ ؟ . . وما هى السياسات فيما يتعلق بالأرباح ؟ . . وما هو الأسلوب الذى سيتم عن طريقه تمويل التوسع ؟ . . الخ . .

وفيما يلى النص :

What kind of markets will there be ?...
What quantity of sales ?... What prices ?...
What products ?... What costs ?... What wage rates ?...
What tax rates and policies ?...
What new plants ?... What policies with respect to dividends ?... How will expansion be finaced ?... ect.

ويهمنا أن نوضح أيضاً ، أنه عند الاتفاق على أسس التخطيط ، فان هناك احتمالا بأن يتم الاتفاق على تطبيق سياسات فى المستقبل رغماً عن أن مثل هذه السياسات قد لا تكون مطبقة عند وضع أسس التخطيط ، كما هو الحال مثلا إذا ما كانت الشركة ليس لديها خطة فيما يتعلق بمكافآت أو مرتبات التقاعد pension plan ، فالتطورات التى تحدث فى العالم فيما يتعلق بتأمين القوى العاملة تحتم على الشركة ضرورة وضع سياسة للمستقبل فى هذا الشأن ، وكذلك ما ستتضمنه من محتويات .

ونحن نرجو أن نوجه النظر إلى حقيقة هامة فيما يتعلق بالتخطيط الإدارى . . هذه الحقيقة هى . . أن الفرد كلما اتجه تنازلياً فى مستويات الهيكل التنظيمى . . فان أسس التخطيط ومحتوياتها تتغير نوعاً ما من مرحلة إلى أخرى . . من الإدارات الكبيرة . . إلى الأقسام . . إلى الفروع . . غير أن النظرة الرئيسية للخطة تبقى دائماً هى نفسها .

As one moves down the organizational hierarchy into divisional, departmental, branch, or section plans, the composition of planning premises tends to change some-what. The basic out-look will be the same.

وهذه النظرة تتفق مع ما سبق أو أن أوضحناه من آراء ، وعلى وجه الخصوص رأى العالمين « هايمان وهيلجرت » من أن جميع المشرفين بغض النظر عن مراكزهم فى تدرج المستوى الإدارى ، ينبغى عليهم أن يسلكوا نفس المنهج الأساسى لحل المشكلة أو اتخاذ القرار .

وفى إيجاز ، فإن هناك من يرى أنه يمكن تقسيم أسس التخطيط إلى ثلاث مجموعات :

(ا) أسس لا يمكن التحكم فيها Noncontrollable premises

وهى تلك الأسس التى لا تستطيع الشركة أو المشروع أو أى وحدة منفردة أن تفعل أى شىء فيما يتعلق بها . . ويدخل فى نطاق هذه الأسس عوامل عديدة . . منها مثلا « الزيادة السكانية "population growth" » ، « ومستويات الأسعار فى المستقبل "future price levels" » ، « والظروف السياسية المحيطة "political environment" » ، « ومعدلات الضرائب والسياسات الضرائبية "tax rates and policies" » ، « ودورة المعاملات الاقتصادية "business cycles" » . . الخ .

(ب) أسس يمكن التحكم فيها إلى حد ما Semi-controllable premises

وهذه الأسس يمكن للشركة أن تتحكم فيها بدرجات متفاوتة ، قد تقل أو تكثر تبعاً لقدرة الشركة وكفاءتها العلمية التخطيطية . . مثل الافتراضات التى تتعلق بنصيب منتجات الشركة فى الأسواق assumptions as to the share of the market ، وخصائص دورة العمل the character of labor turnover ، وكفاءة القوى العاملة the labor efficiency ، وسياسة الشركة بالنسبة للتسعير the company price policy ، وحتى سياسة التشريعات الصناعية even industry legislative policy

(حـ) أسس يمكن التحكم فيها : Controllable premises

وتتمثل هذه المجموعة من الأسس فى المواضيع التى تتعلق بالسياسات والبرامج التى يمكن للشركة إلى حد كبير أن تقرر ما تراه لنفسها وفقاً لظروفها . . ومن بين هذه الأسس ، التوسع فى أسواق جديدة expansion into new markets ، أو التوسع فى برامج الأبحاث ، أو اختيار مواقع المكاتب للمراكز الرئيسية site for headquarters offices .

على أننا وقد أوضحنا المجموعات التى قد تدخل فى نطاق أسس التخطيط ، نرجو أن نوجه النظر إلى أن إحدى الصعوبات التى قد تعترض المخططين حينما يحاولون تكوين مجموعة متكاملة من الأسس التى يقومون على أساسها بوضع الخطط الرئيسية والفرعية للمستقبل . . إحدى الصعوبات التى يقابلونها . . « أن كل خطة رئيسية . . وكل خطة فرعية . . تتخذ لكى تصبح أساساً تخطيطياً للمستقبل »

every major plan ; and many minor ones, tend to become planning premises for the future.

ولتوضيح ذلك ، فإننا نقول أنه إذا قررت الدولة أو إحدى الشركات مثلا إنشاء مصنع كبير فى مكان ما ، قد يكون هذا المكان فى أطراف المدينة أو فى إحدى المحافظات ، فإن هذا القرار يعتبر أساساً هاماً لوضع خطط أخرى تتعلق بالموقع الذى سيقام عليه هذا المصنع . وكذلك إذا ما قررت إحدى شركات الطيران فى العالم استخدام نوع واحد من الطائرات على خطوطها الطويلة ، وأن تكون هى نفسها مسئولة عن شئون الصيانة ، فان هذا يتطلب إنشاء مراكز لصيانة طائراتها فى مختلف المواقع ، مثل هذا القرار يصبح أساساً لخطط أخرى . . وهكذا .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أيضاً ، أنه قد يكون من الأمور التى تدعو إلى بعض الدهشة It would be a matter of some surprise ، أن نجد جميع أعضاء المستويات الإدارية فى أحد المشروعات يتفقون تماماً فى وجهات نظرهم فيما يتعلق بمستقبل المشروع ! ! . . فما لا شك فيه ، أنه غالباً ما يكون هناك اختلاف فى وجهات النظر فى كثير من الأمور . . فمثلا أحد المديرين قد يتوقع أن فترة السلام التى يعمل فى ظلها المشروع

قد لا تدوم أكثر من عشر سنوات ، بينما آخر قد يتوقع نشوب الحروب المحدودة ، أو غير ذلك من قلاقل خلال فترة زمنية أقل . . وقد يتوقع أحد المديرين ارتفاع أسعار بنسبة معينة خلال الخمس سنوات القادمة ، بينما مدير آخر يتوقع ارتفاع الأسعار بنسبة أعلى من ذلك بكثير ، وليس من الغريب أيضاً أن نرى مدير ثالث مثلا يتوقع انخفاض فى الأسعار ! . . prices will drop . . وهكذا تختلف وجهات النظر . . مثل هذه الاختلافات هى التى ينبغى أن تعمل الخطط على التغلب عليها وتنسيقها .

وغياب مثل هذه الخطط التنسيقية التى يستخدمها المديرون والتى تحتوى على مجموعات الأسس التخطيطية المختلفة . . قد يكون فادح التكاليف بالنسبة للشركة .

The lack of planning coordination through use by managers of different sets of premises can be exteremely costly to a company.

من أجل ذلك يجمع علماء التنظيم والإدارة على ضرورة الاتفاق على أسس التخطيط . . وهذا الاتفاق وما يترتب عليه من وجود مقياس موحد A single standard ، يعتبر من ألزم الضروريات لتحقيق التخطيط والتطبيق الإدارى السليم ، حتى وإن اقتضى الأمر تضمين الخطة مجموعات مختلفة من الأسس ، مع تعليمات واضحة بأن توضع الخطط المختلفة وفقاً للأسس التى تصلح لوضع كل خطة على حده ، فى إطار الخطة العامة للمشروع ككل .

كما نرجو أن نوجه النظر إلى أنه قد بلغ من أهمية التخطيط ، أن كثيراً من الشركات مثلا غالباً ما تضع خطط لمقابلة التوقعات المحتملة لكل ظروف السلام والحرب ، حتى تكون الشركة ، بغض النظر عما قد يحدث ، على استعداد دائماً .

In many companies, for example, it is customary to develop plans in prospects of both peace and war, so that, regardless of what occurs, the company will be ready.

وأخيراً . . فإننا إذا كنا قد أوضحنا أن النظرة الأساسية لعملية التخطيط ينبغى أن تكون واحدة ، إلا أن هذا لا يمنع من القول باحتمال وجود اختلافات من حيث الصعوبة والتنفيذ الذى قد يقابل بهالتخطيط على مستوى دون الآخر . . كما هو الحال فيما يتعلق مثلا بالتخطيط على المستوى الأدنى للهيكل الإدارى ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بإدارة الإنتاج ، فعلى مستوى هذه الإدارة يكون التخطيط على مستوى أفضل وأكثر دقة من التخطيط فى المستويات الأعلى ، ومن بين الأسباب التى تؤدى إلى ذلك أن التخطيط فى المستوى الأدنى يتضمن مشكلات خاصة بالمواد والآلات . . الخ بينما التخطيط فى المستوى الأعلى يتضمن التنبؤ بأحداث المستقبل ، وهذه مهمة أكثر صعوبة . . هذا بالإضافة إلى أن أخطاء التخطيط فى المستوى الأدنى تتضح معالمها فى فترة زمنية أسرع من غيرها ، والسبب فى ذلك أن نتائج التخطيط الضعيف فى هذا المستوى ، تظهر فى صورة أعمال لم تتم وفقاً للجدول الزمنى المقرر . . أو ما قد يشاهد من عدم انتظام عمليات الإنتاج ، أو ارتفاع التكاليف .

وفى بعض الأحيان . . فان نتائج سوء التخطيط فى المستويات العليا من الإدارة لا تتضح . . إلا بعد أن تفقد الشركة سوقاً مهمة . . أو تجد نفسها فى وضع انخفضت معه قدرتها المالية . . أو ضعف معه مركزها التنافسى . . أو أصبحت الشركة عديمة الكفاية إلى حد كبير .

Sometimes the results of poor planning at top levels of an enterprise are not apparent until a company has lost an important market, has declined in financial strength or competitive position, or has become grossly inefficient.

الخلاصـــة

لقد اصبح التخطيط الادارى من العلاقات البارزة لمجتمعنا الدولى المعاصر فيما يتعلق بالتطبيق فى مختلف الوحدات ايا كانت هذه الوحدات .. اقتصادية او زراعية او صناعية او ثقافية .. الى غير ذلك من الوحدات التى ينتمى اليها العنصر البشرى .. جميع هذه الوحدات ينبغى أن تنهج اسلوبا علميا فى التخطيط الادارى الذى يساعدها على تحقيق اهدافهـا باعلى قدر ممكن من الكفاءة .. وتتلخص هذه الخطوات فيما يلى :

١ ـ الأهداف والتطبيق الادارى .
٢ ـ السياسات كمرشد للتفكير والتطبيق الادارى .
٣ ـ القواعد والتطبيق الادارى .
٤ ـ الميزانية التقديرية والتطبيق الادارى .
٥ ـ البرامج والتطبيق الادارى .
٦ ـ الاستراتيجية والتطبيق الادارى .
٧ ـ اسس التخطيط واحتمالات المستقبل .

والأهداف هى الغايات التى يسعى الى تحقيقها النشاط الجماعى الذى ينتمى الى احـدى المنشآت ، ومن اجل ذلك فانه ينبغى وضـع السياسات كقواعد مرشدة للتفكير ، وان تكون هذه السياسات منسجمة ومتماسكة ومترابطة .. وان توضع الاجراءات كمرشد للعمل ، اى تتضمن كيفية تنفيذ العمل ، ولعل من الأهمية بمكان ان توضح أنه كثيرا ما يحدث بعض الخلط فى أذهان الدارسين بين القواعد والاجراءات ، مع العلم بانهما يختلفان تماما ، فالقواعد تتطلب اتخاذ تصرف واضح ومحدد فيما يتعلق بموقف معين .

ويرى علماء الادارة ان الميزانية التقديرية تعتبر اساسا خطة توضح النتائج المتوقعة بالارقام ، ومن وجهة نظر التطبيق الادارى وسـيلة من وسائل المراقبة ، وان الميزانية التقديرية تكون عادة وسيلة لتحقيق احد البرامج ، والبرنامج عبارة عن مجموعة من السياسات والاجراءات التى تدعم عادة براس المـال اللازم ، ويكون غرض البرنامج هو وضع اسلوب للعمل موضع التطبيق الفعال .. وان اى مؤسسة عليها فى ضوء معرفة حقائق السياسات التى يطبقها الآخرون ان تضع لنفسها استراتيجية من شانها تبنى سياسات جديدة لمقابلة المنافسين ، وطالمـا ان التخطيط يعنى صورة المستقبل التى يجرى التخطيط على اساسها فان ذلك يتطلب التنبؤ باحداث المستقبل .

أسئلة وقضــايا للمناقشة

١ ـ ينبغى على جميع الوحدات ان تنهج اسلوبا علميا فى التخطيط الادارى يساعدها على تحقيق اهدافها بأعلى قدر من الكفاءة .

علق على هذه العبارة ، شارحا بشىء من التفصيل عمليــة التخطيط الادارى والأسلوب العلمى .

٢ ـ يرى بعض علماء الادارة ان من الخطأ القول بصفة عامة ان الهدف من العمل التجارى هو الربح .

علق على هذه العبارة ، شارحا مدى ارتباط التطبيق الادارى بالأهداف والظروف البيئية التى تحيط بالمشروع .

٣ ـ هناك العديد من السياسات المرشدة التى تضعها مختلف المنشآت موضع التطبيق .

علق على هذه العبــارة شارحا بعض هذه السياسات ، ومناقشا كيف تصبح السياسات قواعد مرشدة للتفكير الادارى عند التطبيق، ومفهوم الاستراتيجية عند وضع الخطط .

٤ ـ ناقش بشىء من التفصيل العلاقة بين السياسات والاجراءات .

٥ ـ يرى علماء الادارة أن القواعد تخدم كمرشد .. وتوضع للارشاد وليس للتفكير ، وتوضع حيثما تتطلب المشروعات أو الادارات عدم الانحراف عن سلوك مقرر للعمل .

علق على هذه العبارة فى ضوء القواعد والتطبيق الادارى .

٦ ـ تكلم عن الميزانية والتطبيق الادارى ، على أن تتنــاول بشىء من التفصيل البرامج وأسس التخطيط واحتمالات المستقبل .

الفصل الثامن عشر

مبادئ لتحقيق التخطيط الفعّال

مبادىء لتحقيق التخطيط الفعال

Prinicples For effective planning

أوضحنا من قبل أهمية التخطيط الإدارى ، وأهمية إدراك المدير لطبيعة المستقبل الذى يخطط من أجله ونوعه ، وأن من أفضل الأساليب التى تحقق مزيداً من الولاء للتخطيط الإدارى ، أسلوب زيادة عدد المديرين الذين يساهمون فى التخطيط إلى الحد الأقصى ، وأن كلمة المدير هنا تعنى ابتداءاً من رئيس مجلس الإدارة ، وانتهاءاً بمراقبى العمل فى أدنى المستويات . ومن هذا المنطق . . فإن علماء التنظيم والإدارة يرون أهمية تحقيق تنظيم إدارى فعال فى المشروعات ، وأن الهيكل التنظيمى لأى شركة من الشركات ينبغى أن يوضح فى تدرجه المستويات الإدارية التى توجد فى المشروع ، والأسلوب الأمثل الذى يتم عن طريقه تحقيق الإدارة ، وطبيعة شبكة العلاقات التى تقوم بين مختلف المستويات الإدارية ، هذا بالإضافة إلى ما سبق وأن أوضحناه من أن تحديد الأهداف ، والتخطيط الإدارى السليم يعتبران عنصران هامان من عناصر التنظيم الجيد . وفى هذا المقام نوجه النظر إلى ما قاله العالم الكبير « ل. إرويك » فى كتابه « عناصر الإدارة » حيث أنه يؤكد . . . « إن انعدام التخطيط فى « التنظيم » عمل غير منطقى ... وقاس ... ومضيعة للجهود . . . وغير فعال » . . . والسبب فى ذلك كما يقول أن التصميم والتخطيط ينبغى أن يأتى أولا فى أى مجال من مجالات النشاط الإنسانى ... وهو قاس ، لأن أكثر من يقاسون من عدم التخطيط فى أى مشروع من المشروعات هم أولئك الذين يعملون فيه . . . وهو مضيعة للجهود لأنه إذا لم يتم ترتيب

الوظائف والأعمال على أساس التخصص ، فان مختلف المشروعات لن تستطيع تدريب أشخاص جدد لشغل الوظائف الأعلى التى تخلوا إما لترقية من يشغلوها إلى وظائف أعلى ، أو الذين يستقيلون ، أو الذين يحالون إلى التقاعد ... وهو عاجز ، أو غير فعال لأنه بدون الاعتماد على المبادىء فان الإدارة تجد نفسها فى وضع ينبغى معها أن ترجع فيه إلى الأشخاص

Without dependence on principles, management reverts to personalites.

ومما لا شك فيه أنه إذا كان الفيصل فى الأمور هو الرجوع إلى الأشخاص فان الأمر إذن يكون رهيناً بما ينتهجون من سياسات ، وهذا وحده كفيل بأن لا تسير الأمور فى سهولة ويسر ، تماماً كما هو الشأن بالنسبة للآلة ، فان الآلة لن تعمل بسهولة إذا ما أهملت المبادىء الأساسية للهندسة فى بنائها .

ومما لا شك فيه أن التخطيط الذى يتم فى الهيئة الإدارية العليا ، يحتاج إلى من ينفذه وفقاً للسياسات التى تقررت ، وبنفس الروح التى أملت إصدار هذه السياسات ، ومن هنا غالباً ما تلجأ الشركات إلى تحقيق هذا الهدف عن طريق شخص تختاره من بينها ، يطلق عليه البعض عضو مجلس الإدارة المنتدب ، أو غير ذلك من المسميات ، ويتولى هذا الشخص الإشراف على الإدارة التنفيذية ، وقد يبدأ بالاشتراك مع المجلس بتعيين مدير عام .

غير أن هناك أساليباً متعددة لتحقيق إدارة عامة تنفيذية ، تأخذ على عاتقها وضع الخطط والسياسات موضع التنفيذ ، ومن بين هذه الأساليب المطبقة فى الولايات المتحدة ، ما أوضحه « بروفسور هولدن وزملاؤه » فى البحث الذى أجراه على عديد من الشركات ، والذى أوضح فيه أن من بين الوظائف التى تقوم بها الإدارة العامة ما يأتى :

١ – تطبيق خطة سليمة وفعالة Sound and Effective Plan لتنظيم الشركة مع بيان الوظائف المختلفة ، وتحديد مدى المسئوليات والسلطات الممنوحة لكل .

٢ – الاستعانة بالأشخاص الأكفاء Fully Qualified Personnel في جميع الوظائف الإدارية .

٣ – التخطيط للأمد الطويل وتوضيح الأغراض العامة للشركة .

٤ – وضع خطط فعالة للرقابة على وجوه النشاط المختلفة .. كالمصاريف الرأسمالية ، ومصاريف التشغيل ، والقوى العاملة ، والمرتبات ، والأجور ، ونوع الإنتاج والأسعار .

٥ – إعادة النظر فى المخصصات الرئيسية Appropriations فيما يتعلق بالميزانيات . . والتعيينات . . والتغيرات التى تحدث فى الأجور ، طبقاً لنظم الرقابة المعمول بها ، وذلك فى حدود السلطة المخولة لها من مجلس الإدارة . . مع مراعاة حدود السلطة التى تخولها الإدارة العامة لرؤساء الأقسام .

٦ – تحديد السياسات العامة للتشغيل .

٧ – التوصية لدى مجلس الإدارة بالمواضيع التى تتطلب أخذ قرار منه .

٨ – التنسيق العام لخطط التشغيل الرئيسية .

٩ – تقدير أداء الأعمال فيما يتعلق بالأقسام المختلفة ، وكذلك نتائجها .

ويهمنا أن نوضح أن المبادئ الإدارية فى كل مجـــال من مجـــالات العملية الإدارية كانت موضع جدل الكثيرين من علماء الإدارة ، غير أننا نميل إلى آراء علماء الإدارة المعاصرين الذين يعتبرون المبادىء هادياً ومرشداً ، وأن المبادئ جميعها فيما يتعلق بالجانب الذى ترتبط به ، إن هى إلا جزء من

كل . . . أى أنها ترتبط ارتباطاً عضوياً بالموضوعات العلمية التى توضع لها . كما وأننا أيضاً نتفق مع كثيرين من علماء الإدارة المعاصرين فيما يتعلق بأن أحداً لا يستطيع القول أن هناك مجموعة من المبادئ المترابطة التى تم اكتشافها ، بحيث يمكن القول أنها صارت نهائية ، وذلك لأن الجهود العلمية متلاحقة ، وأن السباق فى مجتمعنا الدولى المعاصر يتجه نحو مزيداً من العلم من أجل التفوق ، وعلى قدر التقدم الخلقى والعلمى يتحقق للمجتمعات مزيداً من التنمية والتطور الحضارى السريع ، وفى ضوء هذا المنطق نوجز مبادئ تحقيق التخطيط الفعال فيما يلى :

المبدأ الأول : مبدأ الإسهام فى تحقيق الهدف :

Principle of contribution to objective.

يجب أن تسهم كل خطة ، مع الخطط الفرعية ، مساهمة إيجابية لتحقيق الغايات والأهداف التى من أجلها وضعت الخطط ، وهذه الأهداف هى التى ينبغى أن يتجه إليها مختلف أوجه النشاط الإنسانى فى مختلف الوحدات . وينبغى فى هذا المقام ملاحظة أن أهداف المشروع وإن كانت تؤلف الخطة الأساسية لنشاطه ، إلا أنه قد يبدو فى بعض الأحيان نوعاً من الاختلاف بين أهداف المشروع ، وأهداف إحدى إداراته ، الأمر الذى يتطلب ضرورة تحقيق المواءمة اللازمة .

المبدأ الثانى : مبدأ كفاءة الخطط :

Principle of efficiency of plans.

تعتبر الخطط على جانب كبير من الكفاءة ، إذا حققت الأهداف بنفقات أقل ، وفى هذا المقام ينبغى ملاحظة أن الجوانب المالية تقوم بدور هام فى عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ الخطط ، وبما أن من أهداف أصحاب الأعمال الحصول على أكبر قدر من الربح عن طريق الاستخدام الأمثل

لمصادر رأس المال ، الأمر الذى يتحتم معه ترجمة الخطط إلى لغة الأرقام لمعرفة أثر تلك الخطط على الأرباح واستخدامات رأس المال ، ويشمل ذلك التنبؤ بالمصروفات والإيرادات والأرباح ، وحركة النقد ، خاصة وأن السيولة النقدية تقوم بدور على جانب كبير من الأهمية فى المنشآت التجارية ، إذ أن هذه السيولة النقدية هى التى تقرر عملياً قدرة الشركات على مواجهة مسئولياتها .

المبدأ الثالث*: مبدأ أولوية التخطيط :

Principle of primacy of Planning

يقوم التخطيط بدور على جانب كبير جداً من الأهمية فى تيسير وظائف الإدارة الأخرى ، كالتنظيم ، والتعيين ، والتوجية ، والرقابة . والتنسيق . ويؤكد مبدأ أولوية التخطيط الدور البارز له فى كافة مجالات الإدارة . فما لا شك فيه أن المدير — فى أى مستوى من المستويات الإدارية — قلما يستطيع القيام بواجباته الإدارية دون معرفة بالأهداف والغايات . ودون إلمامه إلماماً كاملا بالسياسات .... بل وربما أيضاً بالإجراءات والبرامج حتى تكون له هادياً ومرشداً ... بل إن علماء التنظيم والإدارة يرون ضرورة إعداد الخطط لبلوغ الأهداف قبل معرفة أى نوع من العلاقات الوظائفية يجب إنشاؤها ؟ . . وما هى كفاءة الموظفين المطلوبة ؟ . . وما هى طريقة توجيه المرؤوسين ؟ . . وما هو الأسلوب الذى يتم عن طريقه ممارسة الرقابة على الأعمال.؟ . . وفى هذا المقام أيضاً يرى علماء التنظيم والإدارة أنه لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة ، إذ أنهما عنصران مترابطان ويمكن تشبيههما بأنهما توأمان ... تماماً « كالتوأمين السياسيين "Siamese twins

المبدأ الرابع : مبدأ شمول التخطيط :

Principle of pervasiveness of Planning

يؤكد هذا المبدأ على أن التخطيط هو مهمة كل مدير فى أى مشروع من المشروعات ، وأنه على الرغم من إمكان قولنا بكل تأكيد أن جميع وظائف الإدارة هى نظرياً وعملياً من مهمات كل مدير فى أى مؤسسة من المؤسسات ، إلا أنه ينبغى التأكيد على مبدأ الشمول فيما يتعلق بالتخطيط بسبب الاعتقاد السائد القائل بأن التخطيط هو مهمة المسئولين الكبار والمديرين فى أعلى المستويات . وصحيح أن المديرين فى أعلى الدرجات قد يقومون – كما أشرنا إلى ذلك من قبل – بقسط وافر من التخطيط لمشروع معين ،وتقع عليهم مسئولية كبرى فى رسم الخطط الرئيسية ، إلا أننا فى ذات الوقت ، قلما نجد مديراً فى أى مستوى من المستويات ، لا تشمل وظيفته جزءاً مهماً من عملية التخطيط ... بل أكثر من هذا ، فقد أظهرت الدراسات العلمية حول « الرضا عن العمل » ... أظهرت هذه الدراسات أن أحد العوامل الأساسية لنجاح الملاحظين فى أقل المستويات الإدارية فى المشروعات هو قدرتهم على التخطيط .

المبدأ الخامس : مبدأ أسس التخطيط :

Principle of planning Premises

إن التفهم والاتفاق على أسس واحدة للتخطيط هو أحد شروط تحقيق التخطيط المتناسق ، ونظراً لأن المستقبل لا يمكن التنبؤ به بدقة ، فيستحسن أن يكون هناك مجموعات بديلة من الأسس ، وخطط بديلة مبنية عليها . وإذا كانت احتمالات نشوب الحرب ، أو احتمالات حدوث تدهور اقتصادى أمر لا يمكن التنبؤ به بدرجة معقولة من الدقة ، فان التخطيط الجيد يتطلب وضع خطط بديلة على أساس افتراضات مختلفة ، كحالة الحرب ،وحالة السلام ،

وحالة السلام مع متطلبات التسليح ، والعمالة الكاملة ، والازدهار والركود ، وارتفاع الأسعار وانخفاضها ، وفى مجال التخطيط الإدارى فى دوائر الأعمال ينبغى أن تكون الخطط البديلة جاهزة عندما تتغير الأسس الرئيسية .

المبدأ السادس : مبدأ السياسات كإطار عام :

Principle of policy Framework

السياسات تعتبر عاملا هاماً يحدد الإطارات التى تبنى عليها إجراءات التخطيط ومناهجه . والسياسات كما أوضحنا من قبل تعتبر بمثابة المرشد لطريقة التفكير فى اتخاذ القرارات ، وهى بذلك جزء رئيسى من مشروعات التخطيط . . . كما أنها دليل التفكير الذى يؤدى إلى الخطط العملية ، ويمكن أن يتفرع عن إحدى السياسات سياسات أخرى ، وكذلك مناهج وميزانيات وتاكتيكات ، إلى غير ذلك من متطلبات وضع البرامج . ويرى علماء التنظيم والإدارة أنه نظراً لتشعب الهيئة الإدارية ، ونظراً لتعقد الواجبات التى تسهم فى تحقيق أهداف المشروعات ، ونظراً لأن المديرين عادة يؤخرون قراراتهم إلى حين مواجهتهم بمواقف عملية .... كل ذلك يحتم إيجاد إطار للسياسات مستمداً من أهداف المشروع ، حتى تكون القرارات واقعة ضمن حدود معينة ، وتساعد إيجابياً فى الوصول إلى تلك الأهداف .

المبدأ السابع : مبدأ التوقيت : **Principle of Timing**

يتطلب التخطيط الكفء والفعال ضرورة إفساح الوقت الكافى للقيام بمقتضيات التخطيط ، سواء على المستوى الرأسى أو الأفقى فيما يتعلق بالبناء الذى يشكل **هيكل الخطط** The structure of plans .

وقد أوضحنا من قبل أهمية التخطيط ، وكيف أن المنشآت وكل جزء فيها يجب أن يخطط من أجل تحقيق الأهداف ، وقد أصبح معروفاً فى دوائر الأعمال الآن ، أن اتخاذ القرارات بدون تخطيط يصبح عمليات اختيار ارتجالية ... تماماً كما يقول العالمان الكبيران كونتز وأودونل « مثل قائد الطائرة الذى يخرج بطائرته فى اتجاه المحيط دون أن يعرف الوجهة التى يتجه إليها ... هل سيذهب إلى لندن ، أو مدريد أو أية مدينة أخرى ؟ . . » فالأمر إذن يتطلب تصنيف الخطط حسب مدتها ، ثم القيام بمقتضيات التخطيط بحيث تكون معدة تماماً فى الوقت المناسب الذى ستوضع فيه أى خطة من الخطط موضع التنفيذ . ومما لا شك فيه أن القواعد والسياسات تكون غير مفيدة إلا إذا كان هناك تفهم لضرورة التوقيت . كما أن الجهود المتعددة تتطلب حدوث التوقيت فى شأنها .

المبدأ الثامن : مبدأ اتصالات التخطيط :

Principle of Planning Communication

يرى علماء التنظيم والإدارة أن من أكبر مساوئ التخطيط من الناحية العملية ، الأسلوب السيئ الذى يتم عن طريقه وضع كافة الخطط فى هيكل الخطة العامة للمشروع . ويعزون هذا فى معظم الأحوال إلى جهل القائمين بشئون التخطيط ، هذا فضلا عن أنه فى الغالب لا توجد حوافز تحث مختلف المستويات الإدارية على العمل بأقصى طاقاتها وإمكانياتها للاسهام فى تكوين خطة جيدة وفعالة يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المطلوبة ، مع الأخذ فى الاعتبار أن الجهد الذى تتطلبه الخطة هو جهد عسير ، لأنه جهد يعتمد بالدرجة الأولى على العمل الذهنى المضنى والمرهق . وعلى أى حال ، فإن أى إنسان لا يتوقع هيكلاً متناسقاً من الخطط إذا كان المديرون على اختلاف مستوياتهم الإدارية لا يفهمون السياسات التى تؤثر تأثيراً مباشراً على المجال



هناك اجماع بين علماء الثورة الادارية المعاصرة على ان الشخص الذى يترقى الى منصب ادارى عال ... هذا الشخص ينبغى أن يكون معروفا بين زملائه بانه يتحلى بصفات متميزة ... هذا بالاضافة الى أن يكون قد ابتدا من أول السلم ، وعايش الوظائف الادارية الأدنى ، وعانى مشكلاتها ، وعرف الطريق العلمى للتغلب عليها ... بحيث يمكن القول فى مثل هذا المدير « أن الزمان قد عركه فى زحفه الى مراكز الثقة الكبيرة » ويقع عليه بحكم موقعه وظيفة توجيهية ضخمة ... فعليه أن يبذل جهدا من اجل توفير المعرفة والتجارب ، وامكان تأسيس القرارات على المبادىء والقواعد والقدرة على الاتصال بالغير على أوسع مدى ، واستخدام المنهج العلمى ، وتعليم وسائل القيادة ، والتعريف بالمنشأة واهدافها ، وسياستها ، واجراءاتها ، وقواعدها وتعليماتها والقدر من العمل اللازم لكل ادارة من الادارات ، والميزانية النقدية للمبالغ المخصصة والمنصرفة ، والبرامج المعدة ، الخ ... هذا بالاضافة الى هيكل تنظيم الشركة ، والمعرفة بالبيانات اللازمة للوظيفة ، وصلات الشركة مع السلطات ... كل هذا يوضح جانبا من ضرورة توافر القدرة التعليمية ، حيث انه عن طريقها يمارس المديرون تعليم المرؤوسين ... وبذلك يسهمون فى تحقيق التخطيط الادارى الفعال .

الذى يمارسون فيه سلطاتهم ، ولأسس التخطيط بما فى ذلك خطط الوحدات المختلفة ، ... إلى غير ذلك من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات .

ومما لا شك فيه ، أن من بين أفضل الأساليب لوضع الخطط ، تحقيق اتصالات على أوسع مدى مع أكبر عدد من المديرين فى مجالات النشاط التى تدخل فى اختصاصهم .

المبدأ التاسع : مبدأ البدائل :

Principle of Alternatives

يوجد لكل عمل من الأعمال طرق متعددة لأدائه ، أى يوجد للعمل الواحد عدد من البدائل ، والتخطيط يتضمن اختيار البديل الأفضل لأداء العمل ، والذى يمكن المنشأة من تحقيق أهدافها . وفى هذا المقام ينبغى على المخططين أن يبحثوا عن طرق العمل البديلة التى تكون أكثر إمكاناً لتحقيق الأهداف ، على أن يراعوا جميع العوامل على قدر الإمكان ، الظاهرة منها والخفية ، إذ من الجائز أن يظهر أحد طرق العمل على أنه الطريق الأكثر فائدة ، ولكنه يتطلب استثمار أموال نقدية كبيرة ، فى حين قد يكون عائد الاستثمار بطيئاً ... من أجل ذلك ينبغى على المخططين تقييم البدائل تقييما علمياً ، وهم فى ذلك يخضعون للتحليل الحسابى كلما أمكن ذلك ، وعملية التقييم هذه ليست سهلة ، خاصة وأن مشكلة التخطيط تكمن فى أنها تحتوى على صعوبات كثيرة ، والتى منها وجود عوامل لا يمكن إخضاعها للتحليل الحسابى .

المبدأ العاشر : مبدأ العامل المؤثر :

Principle of the Limiting Factor

يرى علماء التنظيم والإدارة أن مفتاح اتخاذ القرارات هو حل المشكلة عن طريق عديد من البدائل ، وحل المشكلة ينبغى أن يستند إلى عامل مؤثر ، أو ما يطلق عليه أيضاً العامل الاستراتيجى ، وأن المشكلة إن لم تستند

فى حلها إلى مثل هذا العامل ، فان ذلك يعنى التضحية بكثير من الوقت ، هذا بالإضافة إلى بذل الكثير من النفقات لإجراء التحليلات اللازمة لجميع جوانب المشكلة ، وقد يكون هناك أيضاً خطورة ناجمة عن منح أهمية أكثر من اللازم إلى عوامل غير مهمة فى سبيل اتخاذ القرار . ومبدأ العامل المؤثر أو العامل الاستراتيجى يتطلب القيام بمقتضيات التخطيط فى ضوء الخطط التى يضعها المنافسون .؟. ويرى علماء التنظيم والإدارة أن عنصر أو عامل الاستراتيجية فى التخطيط غير قاصر فقط على المنافسة الخارجية ، بل إنه عنصر مطلوب أيضاً فى التخطيط الداخلى للشركات ، ومن هذا المنطق ، فان هذا العامل المؤثر يرتبط أساساً بمبدأ آخر ... هو مبدأ التخطيط الاستراتيجى .

المبدأ الحادى عشر : مبدأ الالتزام :

The Commitment Principle

ينبغى وضع الخطط للمستقبل بحيث تكون هناك فترة كافية تسمح بامكان الوفاء أو مقابلة التزاماتها . غير أنه فى كثير من الأحيان يصعب تحقيق ذلك ، نظراً لأن المستقبل يحمل فى طياته كثيراً من عوامل المخاطرة بحيث تكون هناك صعوبة فى التأكد من القدرة على الوفاء بالالتزامات . وفى مثل هذه الظروف ينبغى على المدير أن يقلل من الفترة التى يتعهد فيها بالتزاماته ، كما هو الحال مثلا إذا ما رفض المدير أن يستثمر بعض الأموال فى أحد المصانع التى ترتبط بخدمات لمصنعه ، إلا إذا تبين له من بحوثه ودراساته أنه يمكن فى حالة تصفية هذا المصنع أن يتحقق قدر من الأرباح فى خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً . أو كما يحدث فى بعض الأحيان ، حينما يضع المدير خططه ، بحيث تحمل فى طياتها إمكانيات تغيير اتجاه نشاط المشروع إذا ما فرضت أحداث المستقبل أفضلية حدوث مثل هذا التغيير ...

وفى هذا المجال فان المدير آخذاً فى الاعتبار احتمالات المستقبل يمكن له أن يستأجر أحد الأبنية لمدة عشرين عاماً وذلك فى حالة إذا ما استطاع أن يحصل ضمن شروط عقد الاستئجار على شروط أخرى تعطيه حق إلغاء الإيجار ، أو حق إعادة تأجير البناء لصاحبه .

المبدأ الثانى عشر : مبدأ المرونة :

The Principle of Flexibility

يرى كثير من المديرين أن أهم مبدأ فى التخطيط ... هو مبدأ المرونة ... وهذا المبدأ يعنى القدرة على تغيير الخطة دون تحمل تكاليف أو احتكاكات غير ضرورية ، والقدرة على التحرك نحو تحقيق الهدف بالرغم من التغييرات المحيطة التى تحدث أو حتى فى حالة فشل الخطط . وينبغى أن يلاحظ أن عدم المرونة غالباً ما يؤدى إلى الحد من فاعلية الخطة أو التقليل من إمكانياتها ، وعدم المرونة يتمثل فى عوامل متعددة داخلية وخارجية . ومن العوامل الداخلية : سيكلوجية القوى العاملة ، فالمديرون والموظفون تتنازعهم أفكار وتصرفات غير قابلة للتغيير أحياناً .... وكذلك القيود الإجرائية والسياسية ، فإن تعديلها يحتاج إلى جهد كبير قد يكون فوق الاحتمال . ومن العوامل الخارجية : خصائص الظروف الخارجية المحيطة بالعمل ، إذ أن المدير لا سلطة له عليها ... وكذلك المؤسسات الاجتماعية باتجاهاتها واتصالاتها وقوانينها التى يتحتم على المؤسسة أن تعمل فى نطاقها ...... وكذلك الظروف السياسية كما هو الحال إذا ما تبنت الحكومة سياسة الرسوم الجمركية العالية أو فرضت القيود على حرية التجارة .. وكذلك التطور الفنى ، فسرعة التطور العلمى والتكنولوجى من العوامل الخارجية التى تضع قيوداً عند التخطيط لدى المنشآت ومختلف الوحدات .

المبدأ الثالث عشر : مبدأ تغيير سير الاتجاه :
The Principle of Navigational Change

يرى هذا المبدأ أنه لا توجد ظروف ثابتة عند التطبيق ، وأنه ينبغى إجراء تخطيط للأعمال التجارية فى ظروف متغيرة ، وهذه الصفة المتغيرة للوضع التجارى هى التى تجعل التخطيط صعباً وتقلل من قيمة كثير من المبادئ الاقتصادية . والمشكلة الأساسية فيما يتعلق بالظروف المتغيرة ، هى الدقة التى يستطيع بها المخطط أن يقدر أحداث المستقبل ، ومن الواضح أن المستقبل لا يمكن التكهن به ، ودرجة التكهن تختلف بين المنتجات والأسواق والمناطق والبلدان والأوقات ... وهناك عامل مؤثر وهام فيما يتعلق بالسرعة التى تحدث بها التغييرات ، هذا العامل هو ديناميكية الأعمال التجارية ، ففى بعض الصناعات المعقدة نجد أن التطور فيها يحدث سريعاً ، ويترتب على ذلك صعوبة شديدة فيما يتعلق بالتخطيط ، وذلك نتيجة لسرعة تتابع المشكلات الجديدة التى تستجد بسبب التغيير . ولعل أقرب مثل نضربه فى هذا المقام ما يحدث فيما يتعلق بتطوير صناعة الطائرات . ومما لا شك فيه أن الشركات التجارية فى مجتمعنا الدولى المعاصر معرضة لمشكلات التغيير والتطور ، وأن درجة هذه المشكلات تتفاوت بسبب ديناميكية العمل بين الصناعات المختلفة ، بل يمكن القول أنها قد تتفاوت فى الشركات الصناعية التى تعمل فى نفس النشاط . ويتطلب مبدأ تغيير سير الاتجاه إعادة رسم الخطط من حين لآخر حين تتطلب الأحداث ذلك ، وهذا بدوره يوضح أهمية تضمين الخطة مبدأ عامل المرونة .

الخلاصــة

اننا نتفق مع كثيرين من علماء الادارة المعاصرين فيما يتعلق بأن احدا لا يستطيع القول ان هناك مجموعة من المبادىء المترابطة التى تم اكتشافها للتخطيط الادارى ، بحيث يمكن القول أنها صارت نهائيــة ، وذلك لأن الجهود العلمية متلاحقة ، وأن السباق فى مجتمعنا الدولى المعاصر يتجــه نحو مزيدا من العلم من اجل التفوق ، وعلى قدر التقدم الخلقى والعلمى يتحقق للمجتمعات مزيدا من التنمية والتطور الحضارى السريع ، وفى ضوء هذا المنطق يجب أن تسهم كل خطة ، مع الخطط الفرعية ، مساهمة ايجابية لتحقيق الغايات والأهداف التى من اجلها وضعت الخطط ، وهذه الأهداف هى التى ينبغى ان يتجه اليها مختلف اوجه النشاط الانسانى فى مختلف الوحــدات .

وتعتبر الخطط على جانب كبير من الكفاءة ، اذا حققت الأهــداف بنفقات اقل ، وفى هذا المقام ينبغى ملاحظة ان الجوانب المــالية تقوم بدور هام فى عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ الخطط ويقوم التخطيط بدور على جانب كبير جدا من الأهمية فى تيسير وظائف الادارة الأخرى ، كالتنظيم ، والتعيين ، والتوجيه ، والرقابة ، والتنسيق ، ويؤكد مبدأ اولوية التخطيط الدور البارز له فى كافة مجالات الادارة ، وانه على الرغم من امكان قولنا بكل تاكيد ان جميع وظائف الادارة هى نظريا وعمليا من مهمات كل مدير فى اى مؤسسة من المؤسسات ، الا انه ينبغى التاكيد على مبدا الشمول فيما يتعلق بالتخطيط .

والاتفاق على اسس واحدة للتخطيط هو احد شروط تحقيق التخطيط المتناسق ، ونظرا لأن المستقبل لا يمكن التنبؤ به بدقة ، فيستحسن ان يكون هناك مجموعات بديلة من الأسس ، وخطط بديلة مبنية عليها .

ويرى علماء التنظيم والادارة انه نظرا لتشعب الهيئة الادارية ، ونظرا لتعقد الواجبات التى تسهم فى تحقيق اهداف المشروعات ، ونظرا لأن

المديرين عادة يؤخرون قراراتهم الى حين مواجهتهم بمواقف عملية .. كل ذلك يحتم ايجاد اطـار للسياسات مستمدا من اهـداف المشروع ، وضرورة افساح الوقت الكافى للقيام بمقتضيات التخطيط ، سـواء على المستوى الراسى أو الأفقى فيما يتعلق بالبناء الذى يشكل هيكل الخطط الذى يمارسون فيـه سلطاتهم ، ولأسس التخطيط بمـا فى ذلك خطط الوحدات المختلفة .. الى غير ذلك من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات .

ومما لاشك فيه ، أن من بين افضـل الأساليب لوضع الخطط ، تحقيق اتصالات على أوسع مدى مع أكبر عـدد من المديرين فى مجالات النشاط التى تدخل فى اختصاصهم ، وينبغى على المخططين ان يبحثوا عن طرق العمل البديلة التى تكون أكثر امكانا لتحقيق الأهداف ، ومبدأ العامل المؤثر أو العامل الاستراتيجى يتطلب القيام بمقتضيات التخطيط فى ضوء الخطط التى يضعها المنافسون .

وينبغى وضع الخطط للمستقبل بحيث تكون هنـاك فترة كافيـة تسمح بامكان الوفاء او مقابلة التزاماتها ، وان تكون مرنة ، اى قادرة على التحرك نحو تحقيق الهدف بالرغم من التغييرات المحيطة التى تحدث او حتى فى حالة فشل الخطط .

والمشكلة الأساسية فيما يتعلق بالظروف المتغيرة ، هى الدقة التى يستطيع بها المخطط ان يقدر احداث المستقبل ، ومن الواضح ان المستقبل لا يمكن التكهن به ، ودرجة التكهن تختلف بين المنتجات والأسواق والمناطق والبلدان والأوقات .

أسئلة وقضـــايا للمناقشة

١ ـ قال أحد علماء الادارة « ان أنعدام التخطيط فى « التنظيم » عمـــل غير منطقى .. وقاسى .. ومضيعة للجهود .. وغير فعال » ..

علق على هذه العبارة ، موضحا من القائل ؟ .. وفى اى مرجع ؟ وما هى الأسباب التى يستند اليها هذا العالم فى رايه .

٢ ـ اوضح بروفسور هولدن وزملاؤه فى بحوث اجروها على العديد من الشركات بعض الوظائف التى ينبغى ان تقوم بها الادارة العامة .

اذكر فى ايجاز هذه الوظائف ، على ان تتناول بالشرح والتعليق ما يرتبط منها بموضوع التخطيط .

٣ ـ ينبغى ملاحظة ان الجوانب المـالية تقوم بدور هام فى عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ الخطط .

علق على هذه العبارة فى ضوء مبداى أولوية التخطيط وكفاءته .

٤ ـ اكتب بايجاز موضحا ما يأتى :

ـ مبدا شمول التخطيط .

ـ مبدا اسس التخطيط .

ـ مبدا السياسات كاطار عام .

ـ مبدا التوقيت .

٥ ـ يرى علماء الادارة ان مبدا البدائل ، ومبدا العامل المؤثر ، ومبـــدا الالتزام ، ومبدا المرونة من المبـــادىء الهـــامة لتحقيق التخطيط الفعال ـ ناقش ذلك .

٦ — يرى علماء الادارة أن المشكلة الاساسية فيما يتعلق بالظروف المتغيرة هى الدقة التى يستطيع بها المخطط أن يقدر احداث المستقبل .

علق على هذه العبارة فى ضوء مبدأ تغيير سير الاتجاه كاحد المبادىء الهامة لتحقيق التخطيط الفعال .

الفصل التاسع عشر

عملية إتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرار

Decision Making Process

القرار والأسلوب العلمي :

إن القرار لا يمكن أن يصدر عفو الخاطر أو ارتجالاً ! . . إنما ينبغي قبل اتخاذ القرار ، ضرورة التعرف بدقة على المشكلة التى من أجلها سيتخذ القرار . . ومما لا شك فيه أن الإدارى الناجح يتميز عن غيره بقدرته على الإحاطة بمختلف جوانب المشكلة ، ثم بعد هذا تحليلها وتقييمها ، ثم وضع بدائل لحل المشكلة حتى يمكن اختيار أفضلها ، ثم وضع مقاييس أو معايير للحكم على سلامة إنجاز القرارات التى تتخذ .

أى أن القرار لكى يتخذ ، لا بد من أن يتبع منهجاً علمياً قبل أن يصدر ، ويرى « سيمون » أن من الأسباب التى من أجلها ينبغى اتباع منهج علمى لإصدار القرار . . أنه إذا كان هناك شخصان لديهما نفس المتغيرات ونفس القيم ونفس المعارف أو المعلومات ، فانهما من الناحية المنطقية سوف يصلان فى النهاية إلى نفس القرار . . كما ويوضح أن هناك عوامل تتعلق بمتخذ القرار نفسه ، كالقيم التى يؤمن بها ، وما لديه من معارف ومعلومات . . فاذا استند الشخص إلى ماالديه من قيم ومعارف لإصدار قرار ، فهناك احتمال فى أن يصل فى النهاية إلى قرار غير منطقى . . ذلك لأن منطق أى شخص من وجهة نظره يتحدد فى :

(أ) مهاراته ، وعاداته ، وانفعالاته اللاشعورية .

(ب) قيمه ، ومفاهيمه عن الهدف الذى يسعى إلى الوصول إليه ، وفى مثل هذه الحالة هناك احتمال فى أن الهدف الذى يريد أن يحققه ، يكون فيه انحراف عن أهداف المشروع .

(حـ) ما لدى الشخص من معارف وثقافات ومعلومات ، حيث أن حصيلته هذه يكون لها تأثير كبير على شخصية الفرد وتسهم فى تحدد مسار اتجاهه .

وعلى هذا الأساس ، فان الشخص يكون منطقياً مع أهداف المشروع بالقدر الصحيح من المعلومات التى تكون لديه عن المشروع وأهدافه وظروفه المحيطة .

من أجل هذا ، فان علماء التنظيم والإدارة يرون أن عملية اتخاذ القرار تتطلب ضرورة اتخاذ عدة خطوات علمية ، تتلخص فيما يلى :

١ ــ التعرف على المشكلة .

٢ ــ تحليل المشكلة .

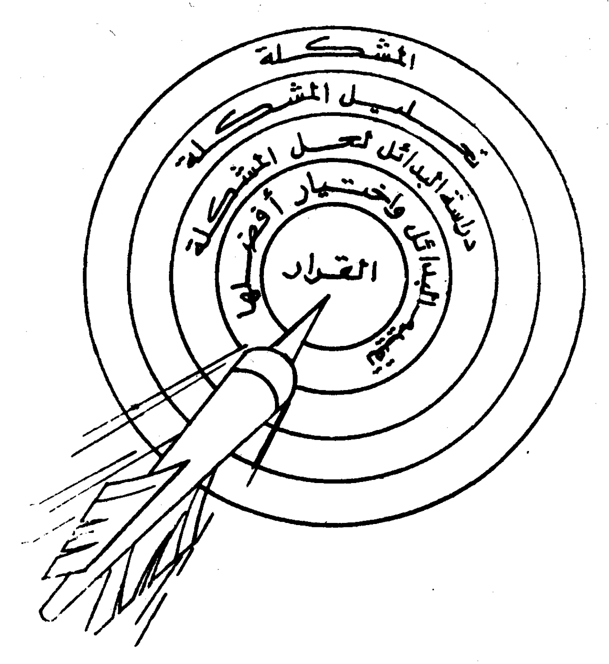
٣ ــ إيجاد بدائل لحل المشكلة .

٤ ــ تقييم البدائل لحل المشكلة .

٥ ــ الاختيار الأفضل من بين البدائل .

٦ ــ اتخاذ قرار علمى .

٧ ــ المتابعة وتقدير النتائج .



ان اتخاذ القرار هو محور العملية الادارية ، ومن هذا المنطق ، فان اتخاذ القرار يعتبر أمرا أساسيا بالنسبة لجميع الرؤساء فى مختلف المواقع فى نطاق المراحل والمستويات الادارية التى توجد فى المشروع . والقرار يتطلب فيمن يصدره أن يتصف بالقدرة والكفاءة للتعرف على المشكلة ، والتفهم الكامل للتحليلات ، وبدائل الحلول ، وتقييمها لاختيار الأفضل من بينها ، لاتخاذ القرار المناسب ... وليكن مفهوما ان القرار بعد اصداره يصبح ذو طابع علمى ، وتتوقف قيمته على نجاح الأثر الذى يترتب عليه ، ولما كان الأثر المنطقى يتمثل فى أهداف المشروع ، فان قيمة القرار ترتبط بدرجة تأثيره فى تحقيق تلك الأهداف ،الأمر الذى يتطلب بالضرورة اتخاذ الخطوات اللازمة للمتابعة وتقدير النتائج .

الخطوة الأولى فى عملية اتخاذ القرار

التعرف على المشكلة :

Definition of the Problem

هناك إجماع على ضرورة التعرف على حقيقة المشكلة ، وأن الإداريين الذين يكون لديهم استعداد للتعرف على المشكلات ، وبذل الجهد للتعرف بدقة على كل ما يحيط بها . . ويعرفون مرؤوسوهم بها مثل هؤلاء المديرين يساعدون منشآتهم على تحقيق نجاح أكبر . . أما هؤلاء المديرين الذين لا يسعون للتعرف على المشكلات ، ولا يشركون مرؤوسوهم معهم فى مناقشة ما قد يطرأ من صعاب أو عقبات ، فانهم للأسف الشديد يجعلون المرؤوسين يعيشون فى وهم . . « أن لا مشكلات عندهم » . . ولذلك فانه بمجرد تغيير المدير لأى سبب من الأسباب وإحلال آخر محله يؤمن بأساليب الإدارة العلمية ، فإن هـــذا المدير بمجرد ممارسته للتطبيق العلمى للعملية الإدارية . . يفاجأ هو . . ويفاجأ معه المرؤوسون بوجود الكثير من المشكلات ! ! .

من أجل ذلك ، فان « جاردنر مورفى **Gardner Murphy** » كتب فى موضوع بعنوان « المعلوم والمجهول فى ديناميكية الإدراك الاجتماعى ».
"Knowns and Unknowns in the Dynamics of Social Perception."

ـ موضحاً أن جميع التجارب التى أجريت ميدانياً وتجريبياً تؤكد على ضرورة الإحساس الكامل بكل ما حولنا . . وما يثيرنا . . وما يهددنا . . بل أنه يشير إلى أن بعض الدراسات تؤكد أنه كلما أحاط الغموض بالمواقف التى نجتازها ، فان هذا يترتب عليه ضعف إدراكنا لها . . وبالتالى ضعف إحساسنا بها . . وهكذا تتلاشى قدرتنا حتى على التعرف على حقيقة ما قد يكون حدث لنا ! ! . .

كما وأن هناك بعض الدراسات توضح أن بعض الإداريين قد يجدون أنفسهم فى مواقف تهدد أمنهم شخصياً ، وحينئذ يتصرفون من وحى إدراكهم للعوامل التى تهددهم ، وليس على أساس الأبعاد المحيطة بهذه المواقف . . بل أنهم فى تصرفهم يكادون يستبعدون هذه الأبعاد المحيطة بتلك المواقف تماماً . كما وأن هناك احتمال آخر ، وهو أن بعض الإداريين يدركون المشكلة ، ويرون أنها لا تهددهم شخصياً ، ولا يتأثرون بها ، وحينئذ يكون تصرفهم نابعاً من هذا الإحساس . . إن مثل هؤلاء المديرين ، غالباً ما يعطون الوزن الأكبر « لقيمتهم الشخصية » . . أى قدرتهم ووزنهم فى المشروعات التى يديرونها . . وهم فى نفس الوقت على علم تام بأن العاملين فى هذه المشروعات ينظرون إليهم بنفس النظرة . . أى معرفة أن هؤلاء المديرين لهم من القيمة والوزن والقدر ما يسمح لهم أن يتصرفوا وفق إدراكهم الخاص . . بل أن بعض الدراسات توضح أن نظرة العاملين لهؤلاء المديرين . . غالباً ما تعطيهم حتى أكثر من قيمتهم . . وقدرهم . . ووزنهم . . وهذا يصبغ على المشروع الشعور الذى يسود بقبول الأمر الواقع ! ! . .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أن الطريقة التى يعبر بها واضع القرار عن المشكلة ، خلال مرحلة التعرف عليها والتحديد لأبعادها . . لها أهميتها . . إذ أن مساعديه سيتقيدون فى تصرفهم بإطار المعرفة الذى حدد لهم . . ومن أجل ذلك ينبغى دائماً التعرف بدقة على المشكلة وأبعادها ، واستخدام الألفاظ الدقيقة التى تعبر عن حقيقة معناها .

وتتطلب الخطوات العلمية للقرار ، أنه متى تم التعرف والتحقق وتحديد المشكلة ، أن تتبع الخطوات نحو تحليلها وتقييمها . . وهذا يضع أمام من يناقشون ويشاركون فى حـــل المشكلة أسئلة كثيرة منها مثلا : ماذا تعنى

المشكلة بالنسبة لى ؟ . . وماذا تعنى المشكلة بالنسبة للمنظمة ؟ . . وماذا أريد أن أفعله بالنسبة لهذه المشكلة ؟ . . وماذا نريد أن نفعله سوياً بالنسبة لهذه المشكلة ؟ . . وما هى فرص اتخاذ القرار ؟ .

إن من الأمور الهامة التى ينبغى على الإدارى فى جميع المستويات أن يقررها ، بعد أن يتعرف على حقيقة المشكلة وأبعادها . . أن يقرر ما إذا كان عليه أن يبدأ فى حل المشكلة ، أم أن الظروف المحيطة ودرجة أهميتها تسمح له بارجاء حلها . . إذ أن رجل الإدارة بحكم موقعه الرئاسى لديه الكثير من الأعمال ، وينبغى عليه أن يعرف متى يتخذ القرار ؟ . . ومتى لا يتخذ القرار ؟ . . وهذا يتطلب منه أن يتحقق من درجة إلحاح الموقف ، وأصل المشكلة . . وما إذا كان هناك غيره يستطيع أن يتولى حل هذه المشكلة بأسلوب أقدر وأفضل . . إلى غير ذلك من الاعتبارات . . وفى هذا يقول تشستر بارنارد ، فى كتابه « وظائف المديرين » . . أن الأصول العلمية لاتخاذ القرارات التنفيذية تتطلب عدم التصدى للمشكلات فى غير أوقاتها الملائمة . . وعدم التصدى للمشكلات التى لم يحن أوانها بعد . . وعدم التصدى لاتخاذ قرارات لا تكون ذات أثر فعال . . وعدم التصدى لاتخاذ قرارات يكون هناك من الغير من هم أقدر على التصدى لها . . وعدم التصدى لاتخاذ قرارات تدخل فى اختصاص الآخرين .

ويرى « تشستر بارنارد » أن الحالات التى يمكن فيها اتخاذ قرارات ، تتلخص فيما يلى :

١ – الحالات التى ترى الادارة العليا ضرورة اتخاذها .

٢ – الحالات التى تحال إلى المرؤوسين لاتخاذ قرارات فيها .

٣ – حالات المبادأة والابتكار التى تنبع من شخصية الادارى ، وتستهدف تغيير حركة النشاط القائم إلى ما هو أفضل .

الخطوة الثانية فى عملية اتخاذ القرار

تحليل المشكلة : Analysis of the Problem

من الأهمية بمكان أن نكرر أن الإدارة تستفيد من ثمرات الفكر الإنسانى ونظريات مختلف العلوم فى سبيل تحقيق أهدافها ، ولعل هذا يظهر بوضوح الارتباط الشديد فيما يتعلق باستخدام الإدارة للنظريات الاقتصادية ، فان هذه النظريات تقدم الكثير ، وعلى وجه الخصوص حينما يمارس المدير وظيفته التخطيطية أثناء قيامه بواجباته ومهامه الإدارية .

وقد أسهم الاقتصاديون بكثير من المبادىء القابلة للتطبيق عند اتخاذ القرارات . . وعن طريق استخدام التحليل الحدى ، أمكن القيام بعملية الاختيار من بين البدائل المختلفة التى تسهم فى حل المشكلة .

Economists have done much to develop principles applicable to decision making. With the tool of marginal analysis, many of the aspects of the problem of choosing between alternatives yield to solution.

ومما لا شك فيه أن المديرين يواجهون بين الحين والآخر بعض المشكلات التى تتطلب منهم اتخاذ قرار يكون الأفضل لصالح أعمالهم ، وهذا يتطلب أن يتم اختيار هذا القرار من بين عدد من القرارات .. ولكل قرار من هذه القرارات العديدة بعض المزايا والعيوب .. فالقرارات لا تتساوى جميعاً من حيث قدرتها على تحقيق الهدف ، ومن هنا تأتى أهمية الدراسات التحليلية للمشكلة . . تحليل خطة كل قرار يرتبط بحل هذه المشكلة ، حتى يمكن اختيار الأفضل نتيجة لما تسفر عنه هذه التحليلات .

وهناك العديد من أساليب التحليل العلمى ، منها مثلا التحليل أو البرمجة الرياضية Mathematical Programming التى يرى الكثيرون أنها

أسهمت بكفاءة فى حل كثير من المشكلات المعقدة التى تواجهها الإدارة ، وخصوصاً فى ميدان الإنتاج عن طريق استخدام « البرمجة الخطية المستقيمة **Linear Programming**

ويرى كثير من علماء التنظيم والإدارة أنه يصعب على المشروعات أن تتنبأ مقدماً بالتفصيلات الكاملة التى تغطى جميع جوانب المستقبل ، بحيث يمكنها أن تعمل على تحقيقها فى مجال نشاطها .

It is obvious that the business form can hardly forecast in such detail as to fill in every aspect of the future background against which it intends to operate.

ومن أجل ذلك يرى هؤلاء العلماء ضرورة اختيار العوامل المؤثرة أو الفعالة **Selecting the limiting elements** ، فمثل هذا الاختيار ييسر الكثير من الجهد والوقت ، خاصة وأنه فى مجال تحليل المشكلات يواجه المدير بكثير من الجوانب المتعددة والمتشعبة . . الأمر الذى ينبغى معه أن لا يغرق نفسه فى طوفان هذا التعدد ، بل ينبغى عليه أن يتخير العوامل المؤثرة . . أو ما يطلق عليها أيضاً العوامل الاستراتيجية **Strategic factors** ، وأهمية ذلك ترجع إلى ما يأتى :

(أ) أنه يتعذر على المنشآت أن تتنبأ بجميع احتمالات المستقبل وكافة تفصيلاتها .

(ب) تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات فى الجهد والمال نتيجة لحصر الجهد المبذول فى العوامل المختارة والتى هى أكثر فاعلية من غيرها فيما يتعلق بالقرار الذى يتخذ .

(حـ) ينبغى الأخذ فى الاعتبار أن العوامل الأخرى التى لا تبحث لا تعنى

أنها عديمة الأهمية ، أو أنها ليست بذات أثر بالنسبة للمستقبل ، إنما غالباً ما تكون هذه العوامل شائعة ومعروفة للجميع .

ولعل من الأهمية بمكان ونحن نتكلم عن تحليل المشكلة ، أن نوجه النظر إلى « أساليب التحليل المنطقى » ، فان الكثيرين يؤكدون عدم التقليل من أهميتها فى استقراء الحقائق ، وما يرتبط بها من علاقات ، وأثر كل ذلك على ما يتنبأ به .

No one should overlook the importance of applying judgment and intelligent deduction from facts and relationships in making his forcast.

وقد أوضح « برنارد » فى مرجعه الذى أصدره فى عام ١٩٣٨ ، والذى نشرته جامعة « هارفارد » تحت « عنوان وظائف المدير » **The Functions of the Executive** ، أهمية اختيار العامل المؤثر عند التحليل بقوله :

« إن التحليل المطلوب لاتخاذ قرار ، هو فى الواقع عبارة عن بحث عن العوامل الاستراتيجية » .

The analysis required for decision is in effect a search for the "strategic factors".

وحتى نقرب مفهوم العامل المؤثر والفعال عند التحليل ، فاننا إذا أخذنا أى نظام **System** ، أو مجموعة ظروف قائمة فى فترة زمنية محددة .. فإنها تتكون من عناصر **Elements** ، أو أجزاء **Parts** أو عوامل **Factors** . . وكل هذه تشكل مجموع النظام أو وحدة النظام ككل . فاذا قمنا بالدراسة التحليلية من أجل تحقيق هدف معين ، فاننا نجد أنفسنا أمام موقف يسمح لنا بالتمييز بين نوعين من العوامل . . النوع الأول ، وهو إذا ما غاب أو تغير **absent or changed** فإن غيابه أو تغيره هو أساساً

الذى يمنع من تحقيق الهدف . . وذلك إذا ظلت جميع العوامل الأخرى ثابتة . . أما العامل الثانى هو ما تبقى من عوامل ، النوع الأول هو الذى يعرف بالعامل المؤثر أو الفعال ، أما بقية العوامل فيعرف أنها عوامل مكملة . . فمثلا العامل المؤثر فيما يتعلق بالسيارة التى نفذ منها الوقود هو البنزين ، والعامل المؤثر فيما يتعلق بإنارة الكهرباء فى المنزل مثلا هو زر الكهرباء . . وهكذا . . غير أننا نوجه النظر إلى أن العامل المؤثر والفعال فى تحليل المشكلات فى مختلف دوائر الأعمال ليس بهذه السهولة ، أو ذاك اليسر الذى أوضحناه فيما يتعلق بالسيارة أو الكهرباء تيسيراً لشرح الموضوع وتقريباً للأذهان .

الخطوة الثالثة فى عملية اتخاذ القرار

إيجاد بدائل لحل المشكلة : Development of Alternatives

أوضحنا من قبل أهمية تحليل المشكلة ، وكذلك أهمية اختيار العوامل المؤثرة أو الفعالة أو الاستراتيجية التى تتعلق بها ، وكل هذه الجهود تقودنا إلى القيام بالجهود العلمية المناسبة لإيجاد الحلول البديلة . . أى أننا من مفهوم اللفظ نعرف ضرورة أن يكون هناك أكثر من حل ، ويرى علماء التنظيم والإدارة أن هذه الحلول البديلة ينبغى أن تكون قابلة للقياس ، وأن يكون هناك ارتباط بين هذه الحلول . . أو فى إيجاز ينبغى بذل الجهد للتعرف على الحلول البديلة وتحقيقها .

Search for and examination of alternative courses of action.

كما وينبغى أيضاً أن يؤخذ فى الاعتبار أنه من النادر أن توجد خطة ، ولا يوجد معها خطط معقولة أخرى بديلة .

There is seldom a plan made for which reasonable alternatives do not exist.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن علماء الإدارة يوجهون النظر إلى موضوع على جانب كبير من الأهمية فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار ، والجهود التى تبذل من أجل السعى نحو إيجاد بدائل لحل المشكلة . . هذا الموضوع هو الدراسة العميقةالتى لا تهتم فقط بالجوانب التى تبرز فور اللحظة **immediately apparent** ، بل ينبغى دائماً بذل الجهود لمعرفة العوامل الخفية . . إذ أنه فى كثير من الأحيان يثبت أن البديل الذى لا يشاهد فور اللحظة ، هو البديل الذى تكون خطته أكثر تحقيقاً للكسب بالنسبة للمشروع .

Quite often an alternative not immediately seen proves to be the most profitable way of undertaking a plan.

على أى حال ، فإنه ينبغى على المديرين بعد اختيار العوامل المؤثرة فى حل المشكلات التى يواجهونها ، وبعد الأخذ فى الاعتبار العوامل الظاهرة والخفية ، أن يقوموا بالبحوث والدراسات المستفيضة التى تستند إلى هذه العوامل ، وأن يأخذوا فى الاعتبار الأسس المادية وغير المادية ، والأسس المادية هى تلك التى يمكن ترجمتها إلى أرقام وكميات ، أى كوحدات نقدية ، أو ساعات عمل ، أو وحدات منتجة . . . الخ . . أما الأسس غير المادية ، فهى تلك التى لا يمكن التعبير عنها بالأرقام ، كما هو الحال مثلا إذا ما شعرت إدارة المشروع أن الخسارة التى ستلحق بسمعتها يمكن أن تزيد على الأرباح الممكن الحصول عليها نتيجة لصنع السلعة الجيدة .

The management may feel that the loss in prestige may offset the profits to be made on the new factor.

كما وينبغى أن تتم دراسة الحلول البديلة فى ضوء الظروف البيئية التى تحيط بالمشروع ، سواء فى ذلك الداخلية أو الخارجية ، ومن بين العوامل الخارجية ما يأتى :

(أ) الظروف البيئية التجارية العامة التى تحيط بالمشروع والتى تتضمن الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية .

(ب) سوق المنتجات التى ينتجها المشروع ، وهذا يتطلب دراسة العوامل التى تؤثر على طلب هذه المنتجات .

(حـ) عوامل أخرى ترتبط بالسوق ، كالمكان والموقع واليد العاملة والمواد الأولية ، ورأس المال .

كما ونرجو أن نوضح أنه من بين العوامل الداخلية ما يأتى :

(أ) تقديرات البيع ، والاستثمار فى المبانى والعقارات والمعدات ، والسياسات ، ومختلف العوامل التى تؤثر على نوع التخطيط الذى تعده المنشأة .

(ب) طبيعة كبار القادة وأصحاب الأعمال والمديرين والموظفين ومعتقداتهم وسلوكهم ونواحى القوة والضعف فيهم .

Nature, beliefs, behavior, strong points, and weaknesses of the top leaders or owners of the business and often of key executives and employees.

وهناك عوامل أخرى ينبغى أن تؤخذ فى الحسبان عند اختيار حلول بديلة لحل المشكلات ، منها مثلا الأحداث غير المتوقعة **Unforeseeable events** ، والتى يمكن تعداد بعضها فيما يلى :

(أ) حدوث بعض الإضرابات أو الاضطرابات العمالية ، سواء فيما يتعلق بعمال المشروع ، أو المشروعات الأخرى التى تتعامل معها المنشأة ، وهذا يترتب عليه بالضرورة تأخير تحقيق البرامج المعدة .

(ب) صدور قوانين جديدة ، أو نشوب حروب ، أو حدوث قلاقل أو تغييرات سياسية ، أو ظهور اكتشافات جديدة أساسها الخلق والإبداع

والابتكار أو استخدام تكنولوجيا حديثة . . كل هذه الأمور قد يترتب عليها تغيرات فى أسواق المنتجات .

(حـ) حدوث تغيرات طبيعية غير متوقعة ، كما هو الحال عند حدوث فيضانات وزلازل وعدم أو قلة هطول الأمطار . . وغير ذلك من العوامل التى يصعب على الإنسان التنبؤ بها . ونرجو ملاحظة أنه قد يمكن للمديرين التنبؤ ببعضها فى الأمد القصير ، غير أنه قد يكون من الصعوبة بمكان التنبؤ بها فى الأمد البعيد .

In the shorter term, managers may be able to forecast the occurrence of some, but for the longer term it may be impossible to premise them with any degree of exactness.

ويرى علماء التنظيم والإدارة ، أنه ينبغى على المنشآت أن تبذل جهداً مستمراً ومتصلا لتحسين عملية التنبؤ ، طالما أنه قد تم التعرف على الكثير من التقديرات لمستقبل المنشأة من خلال التطبيق ، وتوضيح معالم الطريق ، وتحسين الإجراءات .

Refining the forecast process — that is, once familiarity with estimating the future of the business is gained through practice, sharpening the approach and refining the procedure.

غير أننا نوجه النظر أيضاً إلى رأى الاقتصادى الكبير ب. س. كيرستيد B. S. Keirstead ، فقد نشرت له جامعة أكسفورد فى عام ١٩٥٣ كتاباً بعنوان « بحث فى نظرية الأرباح وتوزيع الدخل An Essay in the Theory of Profits and Income Distribution"

وقد أوضح فى هذا البحث نقطتين على جانب كبير من الأهمية ، يرى من وجهة نظره أنه ينبغى على رجال الأعمال التفريق بينهما قبل التنبؤ بالتطورات الاقتصادية فى المستقبل . . هاتان النقطتان هما ضرورة التفرقة

بين المخاطرة risk وعدم اليقين uncertainty ، وهذان العنصران متداخلان عند تقدير التنبوء . . فعدم اليقين هو المعنى الذى ينطبق على التنبوءات وعلى وجه الخصوص البعيدة المدى . . أما المخاطرة ، فهى اصطلاح يستخدم لتوضيح معالم فرصة قابلة للبيان عن طريق لغة الأرقام . . مثلا حساب التوزيع المحتمل لناتج عمليات التشغيل الحالية لمنشأة من المنشآت . . وكذلك يمكن لرجال الأعمال فى الدول الرأسمالية تحصين أنفسهم ضد المخاطرة عن طريق أساليب التأمين المتعددة التى توجد فى نطاق النظم الرأسمالية والتى منها مثلا بورصات العقود الحاضرة والآجلة لمختلف السلع والمحاصيل ، ولذلك فانه عند القيام بالبحوث والدراسات التى تتعلق بايجاد الحل البديل تمهيداً لاتخاذ القرار ، فإنه غالباً ما تكون التنبوءات غير المؤكدة هى التى تضفى صفة الموضوعية على القرار الذى سيتخذ .

كما ويرى هذا العالم ، أن رجال الأعمال ، على اختلاف أوجه نشاطهم ، وتعدد منشآتهم ، يميلون إلى تقبل « مجموعة معينة من التنبوءات » والسبب فى ذلك أنهم ينتمون عموماً إلى نفس الفئات الاجتماعية ، وينالون تعليما متشابهاً وخبرة متشابهة ، ويعيشون فى بيئة فكرية مشتركة ، وينتسبون إلى نفس النوادى ، ويقرأون نفس الجرائد والمجلات والتقارير ، ويستمعون إلى نفس الخطابات أو يلقونها .

وقد أوضحنا من قبل أن من بين العوامل التى يأخذها المديرون فى حسبانهم عند تقديرهم لتنبوءات المستقبل غير المتوقعة ، موضوع الخلق والإبداع والابتكار واستخدام التكنولوجيا الحديثة ، وهذا الموضوع له أثر بالغ الأهمية فى دوائر الأعمال ، وقد ارتبط هذا المفهوم بما له من أثر فى الحياة الاقتصادية باسم العالم « جوزيف أ. شومبيتر "Joseph A. Schumpeter

وهو من أساتذة جامعة « هارفارد » ، فقد أصدرت له جامعة هارفارد فى عام ١٩٥١ كتاباً يعتبر من الكتب الهامة والقيمة فى عالم الفكر الاقتصادى ، هو كتاب « نظرية التطور الاقتصادى The Theory of Economic Development" ، وقد أوضح هذا العالم فى هذا الكتاب القيم مفهوم الخلق والإبداع والابتكار ، بأنه التغيرات التى تحدث عند إدخال سلع جديدة ، أو انتهاج أسلوب مستحدث فى تجميع المنتجات عند القيام بعملية الإنتاج ، وهذا التغير يمكن تصنيفه فيما يلى :

(أ) إدخال سلع جديدة ، أو استحداث مزيد من الجودة على السلع الحالية .

(ب) استخدام أساليب مستحدثة عند القيام بعمليات الإنتاج .

(حـ) فتح أسواق جديدة .

(د) التوصل إلى موارد جديدة .

(هـ) إعادة تنظيم الصناعة على أسس حديثة .

أما فيما يتعلق باستخدام ما قد يطرأ من تغير فى التكنولوجيا Technological change ، فإن العالم الأمريكى « ييل برونزن "Yale Bronzen" » ، يأخذ بالمفهوم الشائع فى مختلف الأوساط ودوائر الأعمال ، وهو أنه التغير الذى يتضمن تحولاً فى دالة الإنتاج . . أى العلاقة الفنية بين المدخلات Inputs ، من أرض ، وعمل ، ورأس مال . . وبين المخرجات Outputs من المنتجات المختلفة . . كما ويرى أن كل أسلوب لتجميع الموارد الاقتصادية فيه قدر من استخدام التكنولوجيا ، وأن التغيرات التكنولوجية بالنسبة للأسلوب المستخدم تعنى إما زيادة الإنتاج من نفس الكمية المجمعة combination من الموارد ، أو إنتاج نفس القدر السابق إنتاجه من المنتجات بمقدار أقل من الموارد .

وعلى وجه العموم ، فاننا نرجو أن نوجه نظر الباحثين والدارسين فى مختلف دوائر الأعمال إلى أن موضوع الخلق والإبداع والابتكار والتغييرات التى تحدث فى عالم التكنولوجيا ، إنما هو موضوع دقيق ، إذ يصعب مثلا أن نتصور ، من واقع الحياة العملية ، أن هناك تغييراً قد يحدث فى أساليب الإنتاج ، ثم لا يؤثر هذا التغيير فى وقت ما ، قرب أو بعد ، فى جودة البضائع التى تنتج حالياً ، وبالتالى كما نرى ، فان التغيير فى التكنولوجيا غالباً ما يؤدى إلى تغيير فى المنتجات الحالية إلى الأفضل من حيث الجودة والاستخدام ، أى يؤدى إلى الخلق والإبداع والابتكار .

الخطوة الرابعة فى عملية اتخاذ القرار :

تقييم البدائل لحل المشكلة : Evaluation of Alternatives

من الأهمية بمكان أن نوضح أنه بعد القيام بالبحوث والدراسات التى تتعلق بالحلول البديلة ، ينبغى إجراء تقييما شاملا للحلول البديلة

Evaluation of alternative courses of action

وهذا التقييم ينبغى أن يتضمن جميع العوامل التى أخذت فى الاعتبار عند القيام بالبحوث والدراسات التى تتعلق بالحلول المرتبطة بحل المشكلة . ويرى علماء التنظيم والإدارة ، ويظاهرهم فى ذلك علماء الاقتصاد ، أنه ينبغى إعطاء أهمية خاصة لما يأتى :

(ا) قد يبدو أحد الحلول عند وضعه موضع التطبيق أكثر قدرة على تحقيق الربح ، غير أنه قد يتطلب الكثير من المال السائل ، وفى نفس الوقت قد يكون العائد الذى يترتب على الأخذ به بطيئاً .

One alternative may appear to be the most profitable course of action but may require a large outlay of cash and a slow payback.

(ب) وجود حل آخر ، قد يكون أقل قدرة على تحقيق الأرباح ، غير أنه فى نفس الوقت يتضمن مخاطر أقل .

Another course may be less profitable but involve less risk.

(ح) مع وجود هذه الحلول ، قد يوجد حل يتفق مع أهداف الشركة البعيدة

Still another course of action may better suit the company's long-range objectives.

أى أن عملية التقييم من بين البدائل قد تكون أكثر سهولة ويسراً ، لو أن المنشأة حصرت أهدافها مثلا فى تحقيق أكبر قدر من الربح فى أقل فترة زمنية ممكنة ، أى فى الأمد القصير . . أو أن المنشأة مثلا لديها أية إشكالات تتعلق بالتدفقات النقدية وتوفير السيولة النقدية اللازمة . أو أن المنشأة ليست لديها أية إشكالات فيما يتعلق بالعوامل التى أخذتها فى الحسبان عند إجراء البحوث والدراسات التى تتعلق بحل المشكلات ، ثم الأهم من ذلك ليس لديها إشكالات فيما يتعلق بتقدير هذه العوامل بلغة الأرقام ، أى بترجمة هذه العوامل بلغة الحساب . غير أن الصعوبة فى الواقع تكمن فى أن المديرين عند تقييم المشكلة يجدون أنها مليئة بالعوامل غير اليقينية ، فهناك مشكلات العسر فى رأس المال ، ومشكلات العوامل غير الملموسة أو غير المحسوسة ، بحيث يكون التقييم غالباً فى غاية الصعوبة .

The problem is so replete with uncertainties, problems of capital shortages, and intangible factors that the evaluation is usually very difficult.

ومما لا شك فيه أنه ينبغى دائماً عند تقييم الاحتمالات ، أن يكون فى اعتبار المديرين اختيار الحل الذى يقدم أفضل الاحتمالات التى تسهم فى تحقيق أهداف المنشأة .

Select the one that offers the best probability of contributing to the firm's objectives.

ويرى علماء التنظيم والإدارة كما أوضحنا ، أنه مما ييسر على المدير عملية التقييم وجود عوامل يمكن قياسها بالمال : كساعات العمل للأشخاص ، والماكينات . . ووحدات الإنتاج ، وعائد الاستثمارات ، أو أية عوامل أخرى يمكن تقييمها عددياً ، غير أنه أيضاً ينبغى عليهم أن يأخذوا فى الاعتبار عند التقييم ، أنه قد يكون هناك احتمال وجود هامش كبير للخطأ عند التقدير .

They may be estimates, with a possible wide margin of error.

كما وينبغى عليهم أن يأخذوا فى الاعتبار وجود مثل هذا الهامش للخطأ فى العوامل الأخرى غير الملموسة .

أمثلة تطبيقية للعوامل الملموسة وغير الملموسة :

(أ) عند وضع حلول تتعلق بخطة الإنتاج فى أحد المصانع ، فانه يمكن اعتبار عدد الساعات التى تكون فى القدرة تشغيل الآلات أثناءها ، وكذلك الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية ، مقاييس صحيحة ملموسة يتم التقييم على أساسها .

(ب) يمكن فى كثير من الحالات القيام بتعيين الأعمال التى يسهل تحضير ميزانيات تقديرية عن أرباحها وخسائرها ، وبذلك يسهل اختيار الأكثر ملاءمة للمشروع .

(حـ) قد تجد الشركة نفسها فى موقف يتطلب تقييم حسن علاقاتها مع العمال ، أو مواقفها مع السلطات الحكومية ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بقوانين الضرائب ، فان هذه أمور غير ملموسة يصعب تقييمها .

(د) إذا وجد المشروع فى يوم من الأيام أن هناك سلعاً منافسة غمرت الأسواق ، بطراز جديد يرضى رغبات وأذواق المستهلكين ، وذلك نتيجة لبحوث ودراسات أجراها المنافسون ، وإذا وجدوا أن سلعتهم أصبحت غير مرغوب فيها ، فإنه فى مثل هذه الأحوال يمكن القول أن هذا العامل كان غير ملموس فى تقدير المسئولين عن هذه الشركة .

من أجل ذلك نعتقد أن هناك بعض التبرير « لهؤلاء الذين يسخرون ويعرفون رجل الأعمال الناجح ، بأنه ذلك الرجل الذى يحسن التكهن والتخمين » .

"A successful businessman has been Cynically described as a person who guesses right".

ولعل خير ما نوجه إليه الأنظار ، هو رأى غالبية علماء التنظيم والإدارة ، فى أن فشل التقييم إنما يرجع أساساً إلى الأخطاء التى ترتكب فيما يتعلق بالمنهج العلمى للتقدير .

Basic shortcomings in appraisal methodology.

الخطوة الخامسة فى عملية اتخاذ القرار

الاختيار من بين البدائل : Selection from Alternatives

تكاد تكون عملية الاختيار النهائى من بين البدائل Final selection from alternatives ، من أهم العمليات التى يوليها المديرون غاية أهميتهم ، وذلك لأن عملية الاختيار هذه هى بالدرجة الأولى اختيار خطة عمل من بين الاحتمالات العديدة التى أمامه ، فهى عملية وزن النتائج المتوقعة مع الغايات المنشودة .

وفيما يلى النص :

The final selection of a course of action from the alter-natives is necessarily a weighing the expect result against the objectives sought.

وينبغى وزن هذه النتائج المتوقعة فى ضوء أهداف المشروع كوحدة شاملة ، إذ يعتقد علماء التنظيم والإدارة أنه فى حالة إذا ما كانت الحلول تتعلق بإدارة من الإدارات ، أو قسم من الأقسام . فهناك احتمال أن تكون الحلول المثلى التى توضع للادارة أو القسم ، قد تكون هذه الحلول فعلا هى الأفضل بالنسبة للادارة أو القسم بصفة منفردة ، إنما إذا أخذ فى الاعتبار صالح المشروع ككل ، فحينئذ لا تعتبر هذه الحلول هى المثلى .

ومما لا شك فيه ، أن هناك بعض الصفات التى إذا توافرت فى المديرين ، أضافت إلى قدرتهم فى حسن الاختيار ، وفيما يلى نورد بعض هذه الصفات :

(أ) الخبرة : **Experience**

يمر المدير بعديد من التجارب أثناء أدائه لوظائفه الإدارية ، والمدير القدير يلجأ دائماً إلى الدراسة الموضوعية لأى تجربة يجربها ، أو أى تجربة تفرض عليه الظروف أن يمر بها ، ومن هذا المنطق فانه يخرج دائماً من تجاربه الماضية بدروس مستفادة من النجاح أو الفشل تنير له الطريق نحو العمل فى المستقبل .

"The success or failure of past experience tends to give him a guide for future action".

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية ، تكسب المديرين رويداً رويداً مزيداً من الخبرة ، ثم تتعاظم هذه

الخبرة كلما تزايدت مسئوليات المدير ، وتقوم هذه الخبرة بدور هام فيما يتعلق بتقييم البدائل لحل المشكلة .

وهناك من يعتقد أن الاتجاه نحو اعتبار الخبرة ، إلى حد ما ، خير مرشد له ما يبرره .

"To some extent, the attitude that experience is the best teacher is justifiable".

وأصحاب هذا الاعتقاد يرون أن المدير لا يتبوأ مكانه إلا إذا أثبت أثناء تدرجه فى سلم الهرم الإدارى أنه فعلا كان على مستوى القدرة فى اتخاذ قرارات صائبة ، هذا بالإضافة إلى أن مشاركته فى اتخاذ القرارات ، ومعايشته للبرامج التى تنجح أو تفشل ، وفترات التأمل التى يقضيها فى التفكير ومحاسبة النفس soul-searching ، كل هذه الأمور تختزن فى ذهنه ، ويكون لها أثرها إلى حد ما فى عملية الاختيار .

غير أنه يمكن القول أيضاً أنه رغماً عن ذلك ، فان هناك العديد من المديرين الذين لم يستفيدوا من أخطائهم السابقة ، والذين يبدو عليهم أنهم لن يكتسبوا الأحكام الصائبة التى تحتاج إليها مشكلات منشآت الأعمال الحديثة .

There are many managers, however, who have not profited by their errors in past situations and who seem never to gain the seasoned judgment so many modern business problems require.

ونرجو أن نوجه الأنظار أننا ينبغى أن ننظر بحذر إلى موضوع الخبرة فيما يتعلق بالدروس المستفادة من التجارب الماضية ، فغالباً ما تكون مشكلات الحاضر مختلفة عن المشكلات الماضية ، وفى مثل هذه الحالة يصبح من غير المناسب تطبيق الدروس المستفادة من تجارب الماضى على تجارب الحاضر .

فقد يأخذ المدير الجديد توجيهاً وإرشاداً من خبرة المدير السابق الذى تقاعد عن العمل ، ثم يجد أن هذه الخبرة لا تصلح للتطبيق فيما يواجهون من مواقف .

What successor to a retired manager, while gaining guidance from his predecessor's experience, has not found that this experience is not applicable to his own situation ?

(ب) إجراء التجارب Experimentation

من الأساليب المعروفة فيما يتعلق بتقرير أحد البدائل لحل المشكلات ، أسلوب إجراء التجارب عليها جميعاً ، ثم معرفة ماذا سيحدث ؟

Try the various courses of action and see what happens.

غير أن أسلوب إجراء التجارب هذا ، غالباً ما يطبق فى مجالات البحث العلمى **fields of scientific inqûiry** وقد ثار الكثير من الجدل والنقاش حول مدى تطبيق هذا الأسلوب فى محيط دوائر الأعمال . فهناك من يعتقد أنه إزاء العوامل العديدة التى يقابلها المدير ، وعلى وجه الخصوص العوامل غير الملموسة ، فانه يتعين على المدير أن يتولى بنفسه إجراء التجارب ، آخذاً فى الاعتبار جميع الاحتمالات ، ومن خلال إجرائه بنفسه لهذه التجارب يستطيع أن يختار البديل الأفضل ، معتمداً فى هذا الاختيار على خبرته العملية **actual experience** .

وبهمنا أن نوضح أن عالم الإدارة « و. هـ. نيومان **W. H. Newman** قد كتب عن أسلوب التجارب فى كتابه القيم **Business Policies and Management** ، موضحاً أن أسلوب إجراء التجارب . . لا ينبغى استخدامه إلا بعد استنفاد أساليب التخطيط الأخرى .

"The experimental **technique** ... **should be utilized as a** last resort **after** other **planning techniques have been tried."**

ولعل السبب واضح فيما يتعلق باعطاء مثل هذه النصيحة ، فأسلوب إجراء التجارب أسلوب باهظ الثمن وفادح التكاليف فى محيط مشكلات إدارة الأعمال ، إذ ينبغى لإجراء هذه التجارب الحصول على مختلف السلع ، والقوى العاملة اللازمة . . وغير ذلك من الأدوات والمعدات التى تتطلبها البرامج المعدة لتحقيق هذه التجارب .

وهناك بعض المشروعات التى يتضح أن إنتاجها يحتاج دائماً إلى الخبرة والتجربة معاً ، وذلك كما هو الحال عند تصميم إحدى الطائرات الجديدة ، فان الشركة المنتجة تستفيد من خبرتها وخبرة الشركات المنتجة الأخرى ، غير أن الدراسات أوضحت أن الخبرة وحدها لا تكفى لتحقيق النجاح المطلوب ، وأن الأمر يتطلب ضرورة إجراء التجارب حتى يمكن اختيار التجربة الأفضل .

(ح) دراسة الاقتراحات وتحليلها

Study and analysis of proposals

ولعل من أكثر الأساليب شيوعاً لاختيار البديل الأفضل ، أسلوب البحث ، فقد أثبت هذا الأسلوب أنه أفضل الأساليب فاعلية .

Certainly one of the most effective techniques, is research.

ويتطلب أسلوب دراسة الاقتراحات وتحليلها ما يأتى :

— تجزئة المشكلة الإدارية إلى أجزاء ، ثم دراسة كل جزء من الأجزاء التى تتكون منها ، ودراسة المشكلة ككل مع الأخذ فى الاعتبار العوامل الاستراتيجية المؤثرة فيها .

— يعتبر أسلوب الدراسة والتحليل أقل تكلفة من أسلوب إجراء التجارب ، فما لا شك فيه أن الوقت والجهد المبذول ، والأوراق المستعملة ،

وغير ذلك من المتطلبات ، أقل تكلفة من تكاليف إجراء جميع التجارب .

— يمكن استنباط عن طريق الدراسات العميقة والتحليل الدقيق الكثير من الاستنتاجات ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالعوامل غير الملموسة التي لا تخضع للقياس الرياضي ، والتي قد تشمل مواقف القوى العاملة ، والمتعاملين مع المشروع ، والمتطلعين إلى السلطة ، أو نظرة المجتمع إلى طبيعة العمل الذي تقوم به المنشأة .

ويهمنا أن نوجه النظر إلى أن أسلوب دراسة الاقتراحات وتحليلها لا يمكن أن نتوقع منه أن يستبعد المجالات غير المؤكدة في تخطيط الأعمال .

Even though research cannot be expected to eliminate areas of uncertainty in business planning.

غير أن هناك شبه إجماع على أن هذا الأسلوب يساعد كثيراً على إظهار بعض العوامل غير الملموسة ، وبذلك يمكن تقييمها وفقاً للتقديرات الشخصية المستمدة من النشاط العملي ، وعلى أي حال فينبغي على المحلل القدير أن يعرف تماماً حدوده **limitations** ، وأن يسهم بالقدر الذي يستطيعه من سلامة الرأي القائم على الدراسة والبحث ، في تحقيق أهداف البحث الذي يجريه .

وأخيراً . . نحب أن نوجه النظر إلى أن التحليل والتقييم للحلول البديلة ، كثيراً ما يكشف عن آراء تنصح بأنه من الأفضل استخدام طريقين أو أكثر من هذه الحلول ، وأن المدير الذي يعنيه الأمر قد يقرر تطبيق أشياء عديدة ، ويرى أن ذلك أفضل من اتباع الطريق الوحيد الأفضل .

Often an analysis and evaluation of available alternatives will disclose that two or more courses are advisable and the manager concerned may decide to do several things rather than the one best thing.

وهمنا أن نوجه النظر إلى ضرورة اتباع الأساليب العلمية عند إعداد الطرق أو الخطط المختلفة ، وعند وضعها موضع التنفيذ ، أو بكلمات أخرى . . فان الخطط لا تحقق أهدافها بنفسها . . فالخطط تحتاج إلى تجزئتها إلى مزيد من الخطط التى ترتبط بكل جزئية من جزئيات الشركة . . وباهتمام المدير المختص بهذه الخطط الفرعية اللازمة . . وذلك من أجل وضع الخطة الرئيسية موضع التنفيذ ، وبحيث تصبح حقيقة واقعة .

In other words, plans do not accomplish themselves. They require a breakdown into further plans, with each segment of the company and each manager concerned executing the subsidiary plans necessary for making a basic plan a reality.

أننا نرجو من الذين يريدون أن يتعمقوا فى دراسة هذا الموضوع أن يرجعوا إلى كتاب « نظم المعلومات الإدارية " Management Information Systems " » الذى أصدره فى عام ١٩٧٤ « د. جوردن ب. دافيس » أستاذ نظم المعلومات الإدارية بجامعة مينيسوتا ، وهو فى نفس الوقت مدير مركز أبحاث نظم المعلومات الإدارية بهذه الجامعة . . وقد أوضح فى مؤلفه القيم الكثير من الأمثلة عن طريق رسم « أشجار المعلومات لاتخاذ القرار Decision Trees » . . ونوجه النظر بصفة خاصة إلى ما أورده عن المعلومات التى يحتاجها المستثمرون الأمريكيين لكى يضعوا أموالهم فى استثمارات فى الدول النامية . . أنها معلومات تصاغ بأسلوب علمى لاتخاذ القرار ، ياليت الباحثين والدارسين والمسئولين يتعرفون عليها، ويتفهمونها ، لكى يتكيفوا مع عصر الثورة الإدارية الذى يهتم بالقرارات .

وكذلك المؤلف الآخر ، وبنفس العنوان الصادر فى عام ١٩٧٥ تأليف الأستاذ « بول سيجل »

ومما لا شك فيه أنه بعد القيام بجميع الدراسات السابقة ، والتعرف على أكثر الاحتمالات ترجيحاً لصالح المشروع ، وأكثرها إيجابية من حيث تحقيق الأهداف ، تأتى الخطوة الأخيرة . . وهى اتخاذ القرار .

الخطوة السادسة فى عملية اتخاذ القرار

اتخاذ القرار العلمى : The Scientific Decision Making

أوضحنا من قبل أهمية الأسلوب العلمى فى جميع البيانات التى سيتخذ القرار على أساسها . . وأهمية أن تكون هذه البيانات متعلقة بموضوع القرار . . ومحايدة . . وأن لا تشوبها أية شائبة من الانحياز إلى اتجاه معين . . وفى جميع الحالات ، ينبغى دائماً وضع معايير للحكم Establish Criteria of Judgement ، وذلك حتى يمكن تقييم البدائل المقترحة لحل المشكلات ، ويرى علماء التنظيم والإدارة أن هذه المرحلة تعتبر من أدق مراحل عملية اتخاذ القرارات ، حيث يمكن أن تتداخل فى هذه المرحلة قيم وتطلعات الفرد والمشروع على السواء . . ويجد الإدارى نفسه أمام عدة حلول ، وجميع هذه الحلول مصاغة بأسلوب علمى ، بحيث يوضع أمام المسئولين كافة الجوانب المحيطة بكل حل يمكن أن يتخذ القرار على أساسه ، ويراعى فى هذه الدراسة تحقيق التنسيق على قدر الإمكان بين جميع الوحدات الإدارية التى يتضمنها المشروع ، حتى يحدث التكامل بين شبكة العلاقات المعقدة التى تتضمنها الوحدات الكبيرة على وجه الخصوص . . أى أن الإدارى يقوم بتقييم هذه الحلول أو البدائل لتقدير النتائج المترتبة على كل منها . . وهو فى هذا عليه أن يدخل فى الاعتبار العوامل الظاهرة والخفية . . ثم يختار أفضل هذه البدائل باعتبارها أكثر الحلول احتمالا للنجاح .

أو كما يقول العالم الكبير المعاصر « د. جوردن ب. دافيس » أستاذ نظم المعلومات الإدارية فى جامعة مينيسوتا « عليه أن يختار البديل الذى يحقق أقصى فائدة لشىء ما . . كالأرباح ، أو حجم المبيعات ، أو المنفعة . . » .

Choose the alternative which maximizes something, such as profit, sales volume, or utility.

أى أن الهدف من اتخاذ القرار ينبغى أن يكون دائماً فى ذاكرة من سيتخذونه ، سواء فى ذلك الأهداف العامة ، أو الأهداف الفرعية للوحدات الإدارية التى يتضمنها المشروع . كما وينبغى أن يلاحظ أن القرار العام قد يتضمن العديد من القرارات ، كالقرارات التنظيمية ، والقرارات التنفيذية . كما ويمكن تقسيم القرارات وفقاً لجوانبها الموضوعية : . . قرارات تتعلق بالسياسات العامة . . قرارات تتعلق بالتخطيط العام . . أو بعض الإدارات المعينة . . قرارات تتعلق « بوظائف المشروع » . . الخ . . وكذلك يرى علماء التنظيم والإدارة إمكان تقسيم القرارات حسب أهميتها : . . فهناك مثلا القرارات الاستراتيجية . . والقرارات التكتيكية . . والقرارات الروتينية . . الخ .

ونرجو أن نوجه نظر الباحثين والدارسين أيضاً إلى المؤلف القيم الذى أصدره العالم الكبير « هربرت سايمون » فى عام ١٩٦٠ بعنوان :

« العلم الجديد فى اتخاذ القرار الإدارى

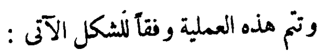
The New Science of Management Descision »

فإن فكر هذا العالم ما زال يعتبر أساساً لكثير من الكتاب والعلماء المهتمين بالعلوم الإدارية . . وهو فى مؤلفه القيم هذا يرى أن عملية اتخاذ

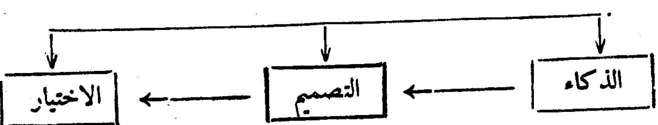
القرار تتميز بثلاث مظاهر رئيسية **It consists of three Major Phases** تبدأ بالذكاء **Intelligence** . . ويتمثل هذا الذكاء فى البحث فى إطار الظروف المحيطة بالعمل عن الجوانب التى تحتاج إلى قرارات ، وتجميع المعلومات عنها ، وتبويبها ، وتمحيصها للبحث عن المفاتيح التى يمكن عن طريقها التعرف على المشكلة **Clues that may identify problems**

أما الظاهرة الثانية ، فانها التصميم **Design** ، وهو عبارة عن الابتكار ، وإيجاد الطرق المحتملة للحلول ، وتحليلها ، وتقييمها واستنباط حلول ، ثم وضع هذه الحلول موضع التقييم .

أما الظاهرة الثالثة ، فهى الاختيار **Choice** ، وهو عبارة عن اختيار البديل الأفضل من بين الحلول المتاحة ، ثم وضع هذا البديل الأفضل موضع التنفيذ .



وتتم هذه العملية وفقاً للشكل الآتى :



ومن هذا الشكل يتضح أن « هربرت سايمون » يرى أن هذه المظاهر الثلاث الرئيسية التى تمر بها عملية اتخاذ القرار عمليات متداخلة . . بمعنى أنه يرى أنه لا يمكن الفصل بين كل ظاهرة وما بعدها . . فلا يمكن تصور حد معين يقف عنده الذكاء . . أو التصميم . . أو حتى الاختيار للتنفيذ . .

وفيما يلى رأيه :

« يمكن تصور عملية اتخاذ القرار على أنها عملية تدفق من الذكاء إلى التصميم ثم الاختيار . . غير أن نتائج كل مرحلة

قد تعود إلى المرحلة السابقة للبدء من جديد . . وعلى هذا الأساس، فان هذه المراحل عناصر لعملية مستمرة . . فمثلا قد يكون الاختيار هو رفض جميع الحلول المقدمة، والعودة إلى مرحلة التصميم ، من أجل تصميم مزيد من الحلول » .

وفيما يلي نص وجهة نظره :

The decision process can thus be conceived of as a flow from intelligence to design and then to choice, but at any phase the result may be return to a previous phase to start over. The phases are thus elements of a continuous process. For example, the choice may be to reject all the alternativs and to return to the design phase for generation of additional solutions.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هذا العالم قسم القرارات إلى ثلاث أنواع : القرارات الوسيطة **Intermediary Decisions** وينبغي على من يتلقاها أن ينفذها وفقاً للتعليمات الصادرة إليه . .

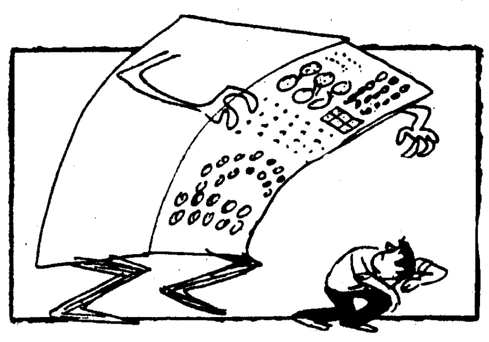
وقرارات استئنافية **Appellate Decisions** ، يمكن للمسئولين فيها اتخاذ القرارات المناسبة في ضوء المعلومات الجديدة التي يستفسرون عنها . وقرارات ابتكارية **Creative Decisions** ، وهذه يقوم بها الإدارى القادر في علمه ، والمتمكن من نفسه ، والعارف بجميع الظروف والأوضاع المحيطة بحيث يستطيع مواجهة مراكز المعارضة . ومن هذا المنطق فانه أثار موضوع إمكان وضع جداول لمختلف القرارات لكي يسترشد بها الجهاز الإدارى على كافة مستوياته ، وبحيث يتم تعبئة كافة الجهود العلمية التي تتطلبها مراحل اتخاذ القرار بالنسبة للحالات التي تستجد وفقاً لظروف المنشأة وأوضاعها الخاصة .

القرارات الابتكارية . . والعوامل السيكولوجية :

يرى علماء الإدارة أن من أصعب القرارات ، تلك القرارات الابتكارية التى يرتبط تنفيذها بإحداث تغيرات لم تعتدها القوى العاملة فى المشروع ، وحينئذ تصطدم هذه القرارات بما يطلق عليه العلماء جمود الرغبات النفسية لدى الأفراد والتى تتمثل فى ميلهم نحو عدم التغيير . . أى الجمود النفسى Psychological Inflexibilities ، بل إن البعض يرى أن العامل النفسى هو واحد من أهم عوامل الجمود الداخلى فى المنشآت One of the important internal inflexibilities is Psychological وهم يضربون العديد من الأمثلة ، ومنها مثلا أن الشركات التى اعتادت على أن تغدق وتسرف على برامج التشغيل . . هذه الشركات يصعب عليها أن تطبق برنامجاً لخفض التكاليف . . أى التقشف .

A company may be so imbued with a tradition for operating flamboyantly or expensively that a program of retrenchment is difficult.

وكذلك يضرب علماء الإدارة مثلا بما يحدث فى خلال فترات الحروب ، فإنه يسيطر على المجتمع فكرة الإنتاج . . الإنتاج مهما كان الثمن production at any cost ، غير أنه بعد عودة السلام ، وعودة الظروف العادية التى تلعب المنافسة فيها دوراً هاماً فى الترويج للمبيعات ، ويكون للسعر دور هام فى ذلك ، يتطلب الأمر تغيير ما اعتادت عليها القوى العاملة أثناء الحرب لتقابل مقتضيات السلام ، ومن هذه العادات تنمية الشعور بضرورة خفض التكاليف لاعتبارات المنافسة competitive cost-consious ، وقد وجدت الشركات فعلا فى أعقاب الحرب العالمية الثانية صعوبة كبيرة عندما اتخذت هذه القرارات .



ان سنة الحياة التطور ... وتختلف درجة التطور بين منشـــاة واخرى تبعا لقدرة القوة العـــاملة على تقبل التغييرات ... غير أن علماء الادارة يوضحـون أن هـذا التطور كثيرا ما يصطدم بما يطلقون عليه « جمود الرغبات النفسية لدى الأفراد » ، ويتمثل هذا الجمود فى ميلهم نحو عدم التغيير ، واذا كان علينا هنا فى مصر ، وفى العالم العربي ان نساير الدول المتقدمة فى الأخذ بالأساليب التكنولوجية الحديثة ، فان هذا يعنى ــ من بين أشياء كثيرة ــ استخدام الالات على نطاق كبير ، ومـا يترتب على ذلك من ضرورة توافر كافة الخبرات القادرة على تشغيلها فى مهارة ويسر .. وهذا يتطلب خطة تقدمية لتدريب القوى العاملة تستهدف تطوير الامكانيات وتطوير قدرات القوى العاملة بما يفوق ويسبق تقدم الآلة وذلك حتى لا تنظر القـوى العاملة الى الآلة نظرة فيها خشية وفيها رهبة ، وفيها شعور بالنقص تجاهها .. وهنا تحدث فجوة فى التعامل مع الآلة نتيجـة لعدم التوافق وشعور العامل بأنه تابع لها !... من أجل ذلك ينبغى عند اتخاذ قرارات ابتكارية يرتبط تنفيـذها باحداث تغييرات فى التشغيل ، أن يتم قبل ذلك بوقت كاف تعبئة كافة الجهـود العلمية لتـوفير البرامج والخطـط التكنولوجية اللازمـة لتوضيـح كافة المعارف واكتساب الخبرات المطلوبة .. ومما لا شك فيه أن التخطيط لاعداد القوى العاملة اعدادا مسبقا قبل الوقت الذى يخطط فيه للتنفيذ أصبح أمرا مسلما به فى عصر الثورة الادارية .

ومما لا شك فيه أن علماء الإدارة يتفهمون جيداً أسباب هذه الرواسب النفسية التى تقف حائلا أمام تحقيق أهداف التغيير . . أن هناك رغبة من الناس لمقاومة التغيير .

There is a tendency for people to develop resistance to change.

أننا نعتقد أن القرارات الابتكارية تحتاج إلى إرادة الصمود التى تقترن بملكة الخلق والإبداع ، وكذلك القدرة على ابتكار أساليب تساعد على أن يتفهم الناس مقتضيات التغيير ، وأن أهداف التغيير ترتبط أساساً بمصالح هؤلاء الذين يشاركون فى صنعها .

غير أننا مع ذلك نذكر حقيقة مؤسفة يذكرها علماء التنظيم والإدارة ، وهى أن كثيراً من المديرين قد عانوا من أجل تخطيط جديد ، وذلك يرجع ببساطة إلى عدم رغبة الناس فى التغيير ، وعدم قدرتهم على تقبل ذلك .

Many managers have been frustrated in their attempt to institute a new plan simply by the unwillingness or inability of people to accept the condition of change.

من أجل ذلك نوجه النظر إلى أن القرار الذى يتخذ ينبغى أن يأخذ فى الاعتبار العوامل الإنسانية ، بحيث لا يقف صانعوا القرار عند حد اختيار البديل المادى الأصلح ، بل قدرة الحل البديل الذى سيصدر به القرار المناسب فى أن يوضع موضع التنفيذ فى ضوء جميع الظروف المحيطة بالمشروع .

الفرق بين اتخاذ القرار . . والتعليمات Instructions

تبين لنا من العرض السابق مفهوم القرار ، وكيف أنه يتعلق بمشكلة ، والسعى نحو إيجاد الأسلوب الأمثل لحل هذه المشكلة . . وهذا الأسلوب الأمثل هو الذى يصدر به قرار .

غير أن هناك فارقاً كبيراً بين القرار . . والتعليمات التوجيهية التى يصدرها المديرون من أجل توجيه مرؤوسيهم ، وأن يكون سلوكهم فى حدود النظام والأخلاق Discipline and Morale ، فمن المعروف أن كل إدارى يهتم جيداً بسلوك مرؤوسيهم ، وضرورة أن يتسم هذا السلوك بالقيم والأخلاق المرعية ، وأن يراعى فى ذلك الأحكام والإجراءات والتقاليد . . كأن يطلب من المرؤوسين تقديم تقاريرهم إلى رؤسائهم فى المواعيد المقررة . . وأن يراعوا قواعد عدم التدخين أو تقديم المشروبات أثناء العمل . . وأن يكون رداءهم متناسباً مع ظروف العمل . . وأن يتسم طابع العلاقات بينهم بالتقدير والاحترام . . وأن يتحلوا باللياقة وروح الخدمة فى تعاملهم مع العملاء . . وأن يتسم عملهم بروح الهمة والجدية والنشاط . . وأن إنتاجيتهم ينبغى أن لا تقل عن الحد الأدنى الذى تحدده معدلات الأداء المقررة . . الخ .

ويعرف « كونتز وأودونل » النظام بما يأتى :

« النظام . . أو السلوك المنظم . . هو حالة تعمل المشروعات على تحقيقها ، من أجل صالح مستقبل المشروع ، وليس للماضى أية أهمية فى هذا الخصوص ، وذلك لأن الماضى بعيد ، وفى غير متناولنا بحيث لا يمكن أن نستخلص منه الدروس الموضوعية . . وبسبب أن المدير الذى يعاقب أحد مرؤوسيه بنزعة انتقامية تستهدف إذلاله ، لن يجنى شيئاً . . من أجل ذلك ، فان الجهود النظامية فى حاجة إلى أن تتضمن المعانى التى يترتب عليها إسهامها فى تحسين السلوك النظامى للمرؤوسين :

وفيما يلى النص :

"Discipline, or orderly behavior, is a condition to be achieved in the interests of the future welfare of the firm. The past is of no importance, beyond the possible provision of object lessons, because it is fruitless for a manager to punish a subor-

dinate in a spirit of retribution or for the purpose of humiliating him. Al disciplinary action, there fore, needs to be qualified by its contribution to improve orderly behavior of subordinates".

أما فيما يتعلق بالمعنويات ، فان وصفها أمر يصعب التعبير عنه ، ويصفها ج. د. مونى فى كتابه « مبادىء التنظيم » . . « إنها خلاصة العديد من الصفات النفسية التى تتضمن الشجاعة ، والمثابرة ، والتصميم ، وفوق كل شيء الثقة » .

"The sum of several psychic qualities that include courage, fortitude, resolution, and above all, confidence".

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن اهتمام الإدارة بالمعنويات مرجعه إلى أثرها الكبير فى تحقيق القدرة الإنتاجية ، فكلما ارتفعت المعنويات ، زاد الإنتاج . . وقد تبين أن هناك شبه إجماع على أن ارتفاع الروح المعنوية يؤدى إلى زيادة القدرة الإنتاجية فى جميع الحالات ، سواء فى النشاط الاقتصادى . . أو النشاط العسكرى ، فان نابليون بونابرت كان يقول فيما يتعلق بالروح المعنوية . . « تكون الروح المعنوية فى الحرب ثلاث أرباع المعركة . . ويكون الرصيد النسبى من القوة البشرية الربع الباقى » .

وفيما يلى النص :

"In war, morale conditions make up three-quarters of the game : the relative balance of manpower accounts for the remaining quarter".

ويرجع الاهتمام بالروح المعنوية ، إلى أثرها الكبير فى تحقيق حاجة انتماء المجموعة بعضها إلى بعض **Affiliation need** ، ثم تضافرها من أجل تحقيق الأهداف ، وإلى أنه يصعب علينا بدقة أن نحدد عناصر الروح المعنوية حتى يمكن لمختلف الوحدات أن تعمل على توفيرها .



مثل من أمثلة الحوافز الايجابيه ... والسلبية

من الحقائق المتعارف عليها فى علم الادارة أن الحوافز الايجابية تؤدى فى الغـالب الأعم الى ارتفـاع المعنويات ، وبالتالى الى زيادة الانتاج ... واذا كانت الحوافز الايجابية أثبتت نجاحهـا مع الحيـوان ، فانها من باب أولى ــ اذا استخدمت بكفاءة ــ تسهم فى رفع معنويات الانسان ، وتشجع روح انتماء القـوى العاملة وتضـافرها من أجل تحقيق أهـداف المشروع ، وبذلك تسـاعد على ايجاد مناخ ملائم يتوافر فيه تحقيق الأسلوب الأمثل الذى تؤدى به القـوى العاملة عملها فى نطاق العملية الادارية ... ان الادارة تنظر الى الانسان على أساس انه العامل الرئيسى فى الانتاج .

ويرى علماء كثيرون أن الروح المعنوية مشاعر وإحساسات تنبثق من العاملين تجاه المنشأة التى يعملون فيها ، وأوجه النشاط الذى يقومون به ، وأن هذه المشاعر والإحساسات لا تقل بأى حال من الأحوال عن حافز الأجر الذى تلجأ إليه المشروعات كأحد عناصر تحقيق الكفاءة الإنتاجية .

إن الرضاء النفسى يعتبر من أهم العوامل التى تساعد على تحقيق الكفاءة الإنتاجية ، والرضاء النفسى يتمثل فى حب كل إنسان للعمل الذى ينتمى إليه ، وفى مظاهر الانشراح والسرور التى تبدو عليه أثناء تواجده فى عمله . . ويقرر الكثير من العلماء نتيجة لبحوثهم ودراساتهم المستفيضة ، أنه يدخل فى مفهوم رضاء الشخص فى عمله ، الأجر الذى يتقاضاه ، وانفساح أبواب الأمل أمامه للترقى فى سلم السلطات والمسئوليات . . وأن انسيابه الطبيعى فى سلك الوظائف يتم على أسس عادلة فى نطاق روح الألفة والمودة التى تسود أسرة القوى العاملة ، التى تتسم بطابع السلوك الاجتماعى الرفيع والنظام . . ومن أجل هذا تعمل الإدارة على إصدار التعليمات التى تنظم وتؤكد هذه المعانى . . وغالباً ما تصدر هذه التعليمات لأسرة المشروع بأسره ، لا فارق بين مستويات أعلى ومستويات أدنى . . لأنها تعمل على غرس هذه المفاهيم والمعانى فى أذهان الجميع . . وفوق كل هذا تبذل الإدارات المعنية غاية جهدها لكى توضح للرأى العام بأن هذه المعانى الخلقية والنظامية تسود فى المشروع ، سواء فى العلاقات بين الموظفين بعضهم ببعض ، أو علاقات الموظفين برؤسائهم ، أو علاقات المشروع ككل بالأجهزة الخارجية التى تتعامل معه ، أو علاقات المشروع بالعملاء الذين يتعاملون معه ، أو حتى فى أذهان المواطنين فى دائرة نشاط المشروع ، أو خارج هذه الدائرة . . أى فى أذهان المواطنين بوجه عام .

هذا . . ونرجو أن نوضح ، أن هناك اختلافات بين علماء التنظيم والإدارة عن مفهوم الاصطلاحات واستخدامها فى معانى محددة متفق عليها . . من أجل ذلك ، فاننا نوجه نظر القراء إلى ذلك ، فالعبرة فى رأينا فى هذه المرحلة من البحث والدراسة ، أن تتأكد المعانى المطلوبة فى الأذهان ، ويتم السلوك أو التصرف فى هدى هذه المعانى ، خاصة وأننا نرى مثلا ، أن بعض الأوامر التى تصدر من الرؤساء إلى مرؤوسيهم المباشرين كثيراً ما يعقبها تعليمات مفسرة . . أو غير ذلك من المصطلحات .

الفرق بين التعليمات . . والأمر Order

أوضحنا فيما سبق التعليمات ، وأثرها فى تحسين السلوك الاجتماعى والنظامى للمرؤوسين . . أما فيما يتعلق بالأمر ، فالبعض يعرفه بأنه . . « أداة هامة يستخدمها المديرون فى توجيه مرؤوسيهم المباشرين . . وهو الوسيلة الخاصة التى يتم عن طريقها بدء النشاط أو تعديله أو وقفه . . وهو الأسلوب الفنى الخاص الذى يستخدم « لبدء تحرك العجلات وكذلك إيقافها » . . وأنه القوة الأصلية التى يمكن بواسطتها دفع نشاط المشروع وكذلك إيقافه » . . . إنه القوة الدافعة الأصلية التى يمكن عن طريقه تنشيط المنظمة أو شل حركتها . وتفهم المدير لهذه المعانى وأبعادها واستخدامها يعتبر أمراً ضرويا .

وفيما يلى النص :

"An order is an important device employed by managers in the directions of their immediate subordinates. It is the specific means by which an activity is initiated, modified, and stopped, a technique employed to "start and stop the wheels" the original impetus by which an organization is activated or disbanded. A thorough understanding of this meaning, uses, and limitations is essential to every manager".

الأمر وأساليبه The order and its techniques

لعل التعريف الذى أوردناه سابقاً يعطينا ضوءاً على مفهوم الأمر . .

وكذلك عن من له الحق فى إصداره ، إذ يتضح من التعريف أن الأمر يصدر من رئيس إلى مرؤوسيه . . وعلى هذا الأساس ، فان رجال التنظيم والإدارة غالباً ما يعرفوا الأمر على أنه أمر يصدر من رئيس إلى مرؤوسيه يطلب منهم فيه ، أن يؤدوا عمل . . أو يمتنعوا عن أداء عمل . . فى ظل ظروف معينه .

"An order is understood by businessmen to be a command of a superior requiring a subordinate to act or to refrain from acting in a given circumstance".

ويتبين لنا من هذا التعريف أن هناك عناصر متعددة فى الأمر ، تتلخص فيما يلى :

(أ) أن الأمر علاقة شخصية بين الرئيس ومرؤوسيه ، تنساب وفقاً للأسلوب الرأسى فى الإدارة ، أى تنساب مباشرة من الرئيس إلى المرؤوس .. وهذه العلاقة لا تتواجد بين الرؤساء الذين هم فى مستوى إدارى واحد . . والاستثناء على هذه القاعدة يحدث عند الأخذ بأسلوب السلطة الوظيفية ، وفى غير هذه الحالة لا يجوز أن تصدر أوامر من رئيس إحدى الإدارات إلى أحد المرؤوسين فى إدارة أخرى .

(ب) أن الأمر ينبغى أن يصدر فى حدود النشاط الذى يرتبط بتحقيق أهداف المشروع .

(ﺣ) أن الأمر متى صدر ، فانه ينبغى على المرؤوسين تنفيذه ، أى أن إصداره يحمل معنى القدرة على تنفيذه بالقوة **enforceable** . . ومن المعروف أن الإدارة هى القدرة على إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين . . أى أن المديرين ينجزون الأعمال عن طريق غيرهم . . الأمر الذى يتحتم معه أن يملكوا سلطة الجزاء والعقاب . . وفى دول كثيرة تصل سلطة العقاب إلى أقصاها . . أى إلى الحد الذى يفقد معه المرؤوس وظيفته .

"The ultimate sanction is the loss of a job".

(د) أن الأمر قد يصدر فى شكل عام a general form ، وتصدر الأوامر بهذا الشكل إذا ما كانت ظروف النشاط تتطلب ذلك ، كما هو الحال إذا ما كان للمشروع مديرين للمبيعات مخصصين للمناطق المختلفة ، فحينئذ يكون هؤلاء المديرين فى مناطق بعيدة عن المراكز الإدارية ، وهذه المناطق البعيدة غالباً ما تكون لها ظروفها الخاصة التى ينبغى أخذها فى الاعتبار عند عقد صفقات البيع ، وعلى هذا الأساس . . فان الأمر الذى يصدر فى شكل عام ، ييسر لهؤلاء المديرين القيام بمهمتهم ، فى حدود النتائج التى تتفق مع الأهداف .

(هـ) قد يصدر الأمر أيضاً فى شكل محدد specific order ومثل هذه الأوامر تصدر فى حالة إذا ما كان المرؤوسين فى وضع يفضلون معه الإشراف المباشر . . وأن تصدر إليهم الأوامر محددة مفصلة لكى يعملوا تماماً وفق ما تتضمنه . . غير أننا نواجه النظر إلى أن هذا الأسلوب إذا كان يرتضيه البعض ، فان هناك البعض الآخر الذى يتذمر من مثل هذا الأسلوب ، ويصفه بأنه خانق لملكة القدرة والخلق والإبداع والابتكار فيهم .

(و) وقد تصدر الأوامر كتابية أو شفهية written or oral ويتوقف شكل الإصدار على طبيعة العلاقة التى تسود بين الرئيس ومرؤوسيه ، فاذا كانت العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه تتسم بطابع التكرار والاستمرار ، ويغلب عليها مفهوم الثقة المتبادلة ، فحينئذ غالباً ما تصدر الأوامر شفهياً . . غير أن الوضع فى الشركات الكبيرة ، غالباً ما يحتم ضرورة إصدار الأوامر كتابة ، وذلك لأن الأمر يتعلق بانجاز الأعمال ، ويتطلب إنجاز الأعمال بأعلى قدر من الكفاءة تفادى الغموض ، أو ما قد يحدث من ازدواج فى السعى نحو تحقيق الأمر . . هذا بالإضافة إلى أن بعض الأوامر تحتاج إلى فترة طويلة فى سبيل إنجازها ، الأمر الذى ينبغى معه أن تكون مكتوبة حتى لا تضيع

بعض معالمها من أذهان من ينفذونها ، وعندما يشكون فى وضع معين ، يكون فى إمكانهم دائماً الرجوع إليها .

(ز) أن الأوامر قد تصدر عامة وخاصة فى نفس الوقت ، كما هو الحال إذا ما كلف رئيس مجلس الإدارة ، أو المدير العام شخص معين بأداء مهمة معينة ، يتوقف أدائه لها على ضرورة اتصاله بمختلف الإدارات ، وضرورة أن تيسر له هذه الإدارات مهمته ، فحينئذ يصدر الرئيس الأعلى أمراً عاماً إلى جميع الإدارات للتعريف بهذه المهمة ، وتيسير أمرها ، وكذلك يصدر أمراً خاصاً إلى الشخص المعين ، يكلفه بأداء هذه المهمة .

(ح) من الأهمية بمكان توقيت إصدار الأمر ، وتعتبر التنظيمات العسكرية من أكثر أنواع التنظيمات اهتماماً واحتراماً لهذه القاعدة . . بينما الملاحظ فى كثير من دوائر الأعمال عدم اهتمامها واحترامها لهذه القاعدة . . وقد يرجع السبب فى ذلك إلى تطبيقها سياسة داخلية ترى فيها الإدارة أنه من الصالح العام عدم التوقيت ، إلا أن هذا لا يمنع إطلاقاً من ضرورة القيام بمقتضيات التفسير للظروف والدوافع التى أملت تطبيق مثل هذه السياسة ، كما هو الحال إذا ما كان نشاط المشروع يعتمد على « سنوح الفرصة والفورية فى انتهازها opportunism and immedianey » . . . . . أما فيما يتعلق بالشركات التى تأخذ بالتخطيط العلمى المتقدم ، فانها ملزمة بأن تتبع الخطوات التى تقررها الخطة فى غاية من الدقة والصرامة ، وفى مثل هذه الحالة ينبغى إعطاء التوقيت العناية الكافية .

الأوامر . . وطبيعة العلاقات والسلطات :

يتضمن التنظيم السليم ، لأى مشروع من المشروعات . . توضيح طبيعة العلاقات بين مختلف الوظائف والمستويات ، وهو ما يطلق عليه كما

أوضحنا سابقاً ، اسم الهيكل التنظيمى حتى يفهم كل منهم دوره فى نشاط المشروع ، وتتضح أمامه المعالم التى يسترشد بها فى القيام بهذا الدور . . ويحسن أن يتم تنظيم المسئوليات والعلاقات على الأسس الآتية :

(أ) وجود عضو مجلس إدارة مسئول أمام أعضاء مجلس الإدارة ويطلق عليه اسم « الرئيس » فى الشركات الأمريكية .

(ب) اللامركزية فى إصدار الأوامر الخاصة بتوزيع المسئوليات .

(حـ) وضوح المسئوليات ومدى ما يترتب عليها من روابط بين الرئيس والمدير العام ، وبين المدير العام والأقسام المختلفة .

(د) تحديد عدد التابعين لكل رئيس مسئول على أن يكون هذا العدد فى أقل الحدود الممكنة لكى يتيسر الإشراف عليهم .

(هـ) تحقيق الترابط بين الأقسام الفنية دون الإخلال بخطوط المسئولية فى أقسام المنشأة .

فاذا تحددت المسئولية الملقاة على عاتق كل من الرؤساء ، يجب تخويل كل منهم السلطة التى تمكنه من إصدار الأوامر ، وتيسير دفة العمل . . ومع هذا يجب أن يتم تصميم الهيكل التنظيمى على أسس مرنة تسمح بادخال تعديلات كلما تطلبت الظروف إجراءها .

الخطوة السابعة فى عملية اتخاذ القرار :

المتابعة وتقدير النتائج **Follow-up and Appraisal**

إذا أردنا أن نتعرف على الدور الذى تقوم به المتابعة ، فاننا نوجه النظر إلى ما كتبه عالم الإدارة الكبير « س. أودونل » فى مجلة الإدارة التى تصدر

عن جامعة شيكاغو باسم "Journal of Business of the University of Chicago" ، حيث أوضح فى عددها الصادر فى يوليو ١٩٤٥ « أن الأسلوب الإجرائى للمتابعة يعتبر الوسيلة الفنية لتقرير ما إذا كانت خطط الإنتاج يتم تنفيذها بدقة . . فالجماعة المسئولة عن متابعة المواد تراجع كل خطوة من خطوات دورة شراء المواد ، وإمداد خطوط الإنتاج بها . . مختلف أجزائها ، وخطوط التجميع الفرعية . . وذلك بقصد تحديد ما إذا كان كل جزء من هذه الأجزاء يتقدم ، وأن هذا التقدم يتم وفقاً للمعلومات التى تبينها الجداول المعدة فى هذا الشأن » .

وفيما يلى رأيه :

The follow-up procedure is the technique of determining whether the production plans are working properly. The material follow-up group checks on each step of the procurement cycle of materials, supplies, parts, and subassemblies — in order to determine that each is progressing and being completed as per its scheduled data.

أى أن عملية المتابعة ينبغى أن تشمل كل جزئية من جزئيات القرار الذى اتخذ ، والتأكد من أن التنفيذ يسير وفقاً للخطط الموضوعة ، وفى نفس الوقت يحقق الأهداف المرجوة ، وذلك لأنه قد يتبين أثناء التنفيذ بسبب أو لآخر أن هناك جزئية من الجزئيات لا تحقق خططها الموضوعة الأهداف المرجوة فى إطار من التنسيق المتكامل الذى ينبغى أن يكون الطابع المميز للخطة ككل ، وهنا تستطيع المتابعة أن تقوم بدور على جانب كبير من الأهمية فى مراجعة هذه الجزئية ، وتحقيق التناسق بينها وبين مختلف أجزاء الخطة الموضوعة . . مستهدفة من وراء كل ذلك أن يتم الإنتاج وفقاً للمعدلات المستهدفة . . من أجل ذلك ينبغى أن تكون المتابعة عملية دائمة ومستمرة . . .

وأن تتم فى إطار من عملية التقييم المستمرة التى تصاحب القرار ، للتأكد من أن القرار يرتبط دائماً بتحقيق النتائج المستهدفة .

وحتى يمكن المتابعة وتقدير النتائج ، ينبغى دائماً التأكد من توافر ما يلى :

١ – التأكد من أن الخطط واضحة ، وكاملة ومتكاملة . . وفوق ذلك ينبغى أن تكون نوعية التخطيط ، وعلى وجه الخصوص من حيث الوضوح ، والتكامل ، والتنسيق ، بحيث يعرف كل من يقع على عاتقه عبء تنفيذ هذه الخطط دوره ، وطريق العمل الذى سيسلكه .

The assurance that plans are clear, complete, and integrated. Moreover, the quality of planning, especially in terms of clarity, completeness, and coordination, must be such that those given the task of executing plans know well their role in the course of action intended.

٢ – التأكد من أن الترتيبات التنظيمية تعطى السلطات اللازمة والمتناسقة للمعاونين الذين سيقع على عاتقهم مهمة تحقيق الواجبات .

The assurance that organization arrangements give necessary and coordinated authority to the subordinates who are expected to accomplish a task.

٣ – ينبغى أن يتضمن أى برنامج كبير ، يحتوى على مجموعة من الخطط الإدارية . . ينبغى أن يتضمن هذا البرنامج نظام للرقابة قادر على كشف بعض جوانب الفشل التى قد تحدث . كما وينبغى أن يتضمن هذا البرنامج عناصر المرونة التى تحتفظ بالرقابة الإدارية على التشغيل ، وذلك على الرغم من جوانب الفشل هذه التى حدثت أو تحدث .

A Complex program of managerial plans may fail in some particulars. The control system should report such failures and should contain sufficient elements of flexibility to maintain managerial control of operations despite such failures.

٤ – وأخيراً ، يمكن القول عن ضرورة وضع معايير يمكن عن طريقها قياس النتائج الفعلية فى دقة ووضوح .

Strictly speaking, standards are established criteria against which actual results can be measured.

مثل تطبيقى :

وحتى نعطى مثلا تطبيقياً ، فان إحدى الشركات الصناعية لكى تحقق نظاماً دقيقاً للمتابعة وتقدير النتائج ، فانها قد تلجأ إلى محاولة ذلك عن طريق الرقابة بالميزانية . . وحينئذ فان خطة المتابعة المتكاملة قد تتضمن وضع ثمانية وعشرين ميزانية ، نوضحها فيما يلى :

– أوامر البيع	Sales order
– شحن المبيعات	Sales shipment
– الجرد	Inventory
– احتياجات الإنتاج	Production requirements
– العمالة المباشرة	Direct labor
– المواد الخام	Material
– مصروفات الصنع المباشر	Direct manufacturing expense
– مصاريف الصنع المجزأة	Prorated manufacturing expense
– توزيع المصاريف الإدارية	Administrative distributive expense
– المصاريف التنفيذية للأقسام	Executive-division expense

Industrial relations	ـ العلاقات الصناعية
Account receivable	ـ حساب المقبوضات
Purchase-devision expense	ـ مصروفات المشتريات للأقسام
Distribution or sales expense	ـ مصاريف التوزيع أو البيع
Advertising	ـ الإعلان
Permanent-plant expense	ـ مصاريف المصنع الثابتة
Perishable-plant expense	ـ مصاريف الإهلاك للمصنع
Cost of sales	ـ تكلفة المبيعات
Cost of goods manufactured	ـ تكلفة السلع المصنوعة
Prepaid expense	ـ المدفوعات المقدمة
Purehase	ـ المشتريات
Accounting-division expense	ـ المصاريف المحاسبية للأقسام
Accounts payable	ـ الحسابات القابلة للدفع
Payroll	ـ كشوف المهايا
Profit and loss	ـ الأرباح والخسائر
Cash	ـ النقدية
Balanee sheet	ـ المركز المالى
Master budgets	ـ الميزانيات الرئيسية

وحتى يمكن الاستفادة من جميع هذه الميزانيات فى المتابعة والتنفيذ ، ينبغى أن تتضمن هذه الميزانيات المعايير التى يتم التنفيذ على أساسها ، وكيفية تقييم الأداء لمختلف الأعمال التى تتضمنها ، والأسلوب الأمثل لتصحيح الانحراف فى حالة وقوعه ، وكل هذا يوضح الأهمية القصوى لكى ينتشر مفهوم المتابعة والمراقبة بالميزانية لدى جميع القوى العاملة ، وأن الميزانيات

أدوات للتنظيم الإدارى ، وليست أداة لمدير الميزانية أو المراقب فحسب . ولكى تكون الميزانية أكثر قدرة وفاعلية ، فينبغى أن يسهم فى وضعها وإدارتها مديرى المشروع ، وأن تقوم الإدارة العليا بمهمة تشجيع الإدارات والأقسام المختلفة بالقيام بوضع ميزانياتها والدفاع عنها ، هذا فضلا عن التأكد من أن جميع المديرين فى المنشأة والذين سيكون لهم دور فى تنفيذها . . جميع هؤلاء ينبغى أن يكون لهم دور فى تحضيرها .

ونحن نوجه نظر القارىء إلى المعانى القيمة التى وردت فى مقال عالم الإدارة «كريس آرجريس»، الذى نشره فى مجلة الإدارة لجامعة هارفارد تحت عنوان : مشكلات إنسانية مع استخدام الميزانيات Human Problems with Budgets حيث أنه يقول « إن مشاركة المعنين تعتبر ضرورية لنجاح الميزانيات . . غير أنه كثيراً ما يحدث فى الحياة العملية أن تستخدم الميزانيات عن طريق القبول القائم على الضغط .

Participation is crucial to budget success, but too often what is meant in practice is pressured "acceptance".

ويرى بعض علماء التنظيم والإدارة أنه مما ييسر له مهمة القيام بعملية المتابعة وتقدير النتائج بناء النماذج النظرية واستخدامها لاتخاذ القرار .

The construct[illegible] and use of conceptual models for decision making.

عوامل بناء النموذج النظرى :

ولكى نتمكن من بناء هذا النموذج التخطيطى ينبغى أن تتوافر فيه ما يأتى :

١ – إبراز الأهداف المطلوب تحقيقها ، فى نطاق المشكلة القائمة ، واستحداث مقاييس فعالة لتقرير ما إذا كان أحد الحلول يؤدى إلى تحقيق الهدف .

The emphasis on goals in a problem area and the development of measures of effectiveness in determining whether a solution shows promise of attaing the goal.

٢ – القيام بمحاولات للتعرف على كافة الجزئيات التى تتضمنها المشكلة ، وعناصر حلها ، أو على الأقل أهم هذه العناصر ، فى أسلوب تحليلى .

The attempt to incorporate all the parameters bearing on a problem, or at least those which appear to be important to its solution, in an analysis.

٣ – التأكيد على وضع النماذج – التى تعبر تعبيراً منطقياً عن المشكلة . . وهذه النماذج قد تكون بسيطة أو مركبة .

The emphasis on models — the logical representation of a problem. These may, of course, the simple or complex.

٤ – محاولة تقييم جميع الجزئيات التى تحتويها المشكلة على أساس كمى إلى أقصى درجة ممكنة .

The attempte to quantify the parameters in a problem to the extent possible.

٥ – محاولة إضافة الأساليب الرياضية والإحصائية المستخدمة إلى الأساليب الكمية ، للتعرف على احتمالات الحل .

The attempt to supplement quantifiable data with such usable mathematical and statistical limits as the probabilities in a situation.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هذه العوامل مختارة بعناية ، ذلك لأن الهدف له الاعتبار الأول فى رسم الطريق نحو تحقيقه ، فاذا كان الهدف مثلا هو الربح . . فان قياس فاعلية تحقيق مثل هذا الهدف قد يكون معدل عائد الاستثمار rate of return on investment . . وعلى هذا الأساس ، فان الحلول التى تقترح يتم ترتيب العوامل فى كل حل منها وفقاً لقدرته النهائية على تحقيق الهدف ، على أسس قابلة للقياس . وكذلك ينبغى التعرف على كافة الجزئيات وأخذها فى الاعتبار عند صياغة النموذج . . لأن غياب أى جزئية سيترتب عليه إغفال عامل على جانب كبير من الأهمية وهو « الشمول » الذى ينبغى أن يكون الطابع المميز للنموذج المقترح لحل المشكلة . أما التعبير المنطقى فهذا أمر واجب ، ولتوضيح ذلك نضرب مثلا المعادلة المعروفة فى علم المحاسبة ، وهى . . الأصول — الخصوم = حقوق الملكية . . . . هذه المعادلة تعتبر نموذج

For example, the accounting formula "assets minus liabilities equals proprietorship" is a model.

وهذا النموذج للمعادلة منطقى لأنه يمثل فكرة ، ترمز إلى مختلف العلاقات التى يتضمنها النموذج . أما محاولة تقييم جميع الجزئيات التى تحتويها المشكلة على أساس كمى ، فذلك لأن المعلومات الرقمية تكاد أن تكون الوحيدة التى يمكن إدخالها فى دراسة المشكلة بأسلوب علمى يؤدى إلى نتيجة محددة تستخدم كعنصر على جانب كبير من الأهمية للتنبؤ . أما العنصر الخامس الذى يتطلب إضافة الأساليب الرياضية والإحصائية إلى الأساليب الكمية ، فذلك يساعد على حصر هامش الخطأ فى الحساب إلى أدنى حد ممكن .

ونحن نوجه النظر إلى وجود العديد من النماذج النظرية ، فبعض هذه النماذج يظهر العلاقات المنطقية فقط . . وبعضها يظهر العلاقات الحسابية .

بمعنى توضيح العلاقات الكمية بين المتغيرات . . كما نوجه النظر إلى أن النماذج تكون وصفية إذا كانت موضوعة بشكل يصف حقائق المشكلة والعلاقات بينها .

غير أن النماذج المفيدة للتخطيط الإدارى ، هى تلك النماذج التى يشار إليها على أنها نماذج تتعلق بالسياسات ، وهذه تصمم بحيث تكون مرشداً لاختيار طريق العمل من بين البدائل المختلفة المحتملة .

But the models useful for business planning are referred to as policy models, designed to lead to the selection of a course of optimal action among the available alternatives.

التقدم العلمى ونوعية القرار

إننا نرجو فى ختام بحثنا عن الخطوات العلمية لاتخاذ القرارات ، أن نوجه نظر الباحثين والدارسين إلى أهمية دور « بحوث العمليات Operations research فيما يتعلق باتخاذ القرارات ، وذلك لأن أهميتها ازدادت منذ الحرب العالمية الثانية ، إذ أنها تستهدف تطبيق الأسلوب العلمى على دراسة الاحتمالات فى أى مشكلة من المشكلات بقصد تحقيق الهدف المطلوب .

The application of scientific method to the study of alternatives in a problem situation in terms of the goal sought.

ويعتمد تطبيق الأسلوب العلمى لبحوث العمليات على استخدام مختلف التخصصات القادرة على الإسهام فى حل المشكلات ، مثل المتخصصين فى العلوم الرياضية ، والإدارية ، والاقتصادية ، والمحاسبية ، والهندسية . . الخ . وعلى أن يتم العمل بينهم جميعاً فى تعاون كامل فى نطاق ما نطلق عليه فى

الإدارة « روح الفريق » . ومما لا شك فيه أن هذا الأسلوب لا يزود الإدارة بقرار نهائى . . بل إنه يساعد الإدارة فى اتخاذ القرارات فى ضوء الحلول التى تضعها والتى يمكن المقارنة بينها على أسس رقمية .

وهناك نظريات عديدة أسهمت فى حل المشكلات التجارية ، مثل « نظريات الألعاب game theory » فهذه النظرية أسهمت فى حل المشكلات التى تتعلق بوجود منافسة . وإذا كان المجال هنا لا يتسع لشرح هذه النظرية بالتفصيل ، إلا أننا يمكننا القول فى إيجاز أنها قائمة على أساس التفكير المنطقى المسبق ، بأن الإنسان يسعى إلى تحقيق أكبر قدر من الأرباح ، مع أقل قدر من الخسائر ، وأنه يتصرف بحكمة ، وأن منافسه سيكون على نفس القدر من الفهم والتصرف .

The game theory is based upon the premises that man seeks to maximize his gain and minimize his loss, that he acts rationally, and that an opponent will be similarly motivated.

وفى ضوء هذه النظرية ، يستطيع رجال الأعمال أن يقوموا بالتخطيط الاستراتيجى المناسب لتحقيق أكبر قدر من الأرباح ، مع تحمل أقل قدر من الخسائر ، ويرى العالم « ج . د. ويليامز » فى كتابه « الاستراتيجى الكامل » أن هذه النظرية سيكون لها أثر كبير فى المستقبل فيما يتعلق بالأسلوب العلمى للتخطيط الاستراتيجى .

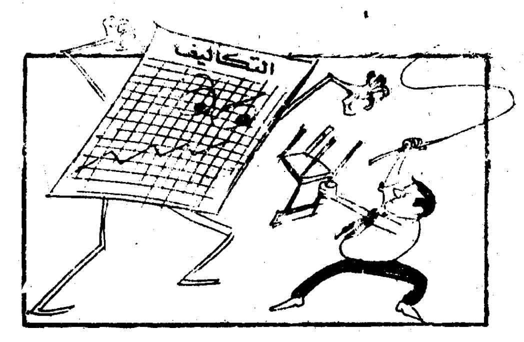
ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك من علماء الإدارة من يقولون . . أن هناك حقيقة مؤكدة . . وهى أن التقدم الكبير فى استخدام بحوث العمليات وحتى التقدم المتوقع فى تطبيقها فى السنوات المقبلة سوف يخلق فى مجال اتخاذ القرارات الإدارية ثورة فى النشاط التخطيطى الذى يتولاه المدير لمستقبل

المنشأة . وأنه من المأمول أيضاً أن يمتد استخدام هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات إلى أية قرارات مهمة تتخذ في أي مستوى من مستويات المراحل الإدارية في المنشأة .

It is perfectly true that the great progress made with this technique and the even sharper progress anticipated in coming years should bring to business decision making a revolution in the planning activities of the future business manager. It is even hoped that the use of this approach to decision making will extend to decisions of any significant kind at any level in the business.

ولعل هذه المعاني التي أوضحناها . . تكفي كاشارة لتنبيه الباحثين والدارسين إلى الأساليب العلمية لحل المشكلات . . وأن المشكلات لا يتم حلها بالصيغ الإنشائية أو الكلمات الوصفية . . إنما يحتاج حلها إلى العلم . . والعلم المتقدم ، والذي يعتبر فن أبحاث العمليات أحد أساليب هذا العلم المتقدم . . هذا بالإضافة إلى التقدم العلمي في الرياضيات . . والآلات الحاسبية ، والأليكترونية . . كل هذا سيأخذ حظه في التطور والتقدم المستمر ، وسيكون له تأثير قوي sharp impact على نوعية القرارات الإدارية ، وتحسين نوعية التخطيط واتخاذ القرار . بحيث يمكننا القول مع القائلين . . « في الحقيقة ، فانه في العشرات من السنين القادمة . . فان المديرين لن يستطيعوا أن يغفلوا استخدام أسلوب بحوث العمليات ، والأساليب الفنية التي تطبقها ، وذلك إذا كان عليهم أن يؤكدوا قدرتهم على البقاء في المقدمة في سباق المنافسة » .

Indead, in the decades to come, managers cannot overlook the applications of this technique and the scientific approach that lies behind it if they are to ensure their ability to stay ahead in the competitive race.



لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن المنشـــآت حينما تطبق بحوث العمليات وأساليبها الفنية ، انما تســتهدف بالدرجة الأولى البقاء فى مقدمة السباق فى عالم المنافسة ، وذلك يتطلب منها أن تدخل عنصر التكاليف والرقابة عليها فى الحســـبان لتحقيق أكبر قدر ممـــكن من الوفورات الاقتصادية ... والمنشـآت تســترشد فى ذلك بدراسات متعددة مثل : التكلفة التاريخية التى تظهر ماذا كانت عليه التـكاليف الماضية ، وتـكلفة المستقبل التقديرية ، وهذه تعكس تقديرات تكلفة النشاط مستقبلا ، ... والتـكلفة القياسية وهى التى تأخذ فى الحسبان تطوير القياســـات المادية للمواد والعمالة ولاستخدام الآلات ، وترجمة كل ذلك الى معايير التـــكلفة التى تســـتخدم من أجل الرقابة حيث تعقد المقارنة بين التكلفة الفعلية والتكلفة القياسية ، ويكون تفسير الاختلافات هو أساس التصرف الادارى الذى يستهدف القضاء على « غول التكاليف » . ومما لا شك فيه أن الثورة الادارية تتطلب أن يكون لدى المديرين بيانات دقيقة للتكلفة حتى يمكنهم اتخـــاذ قرارات ســـليمة تحقق مزيدا من الوفورات ، وبالتالى امكانية زيادة الايراد ، وهذا عنصر على جانب كبير من الأهميـــة بالنسبة للمنشـــآت وازدهار مستقبلها . من أجل ذلك ينبغى على الادارة أن تعلنها حربا لا هوادة فيها للحد من وسائل الاسراف والضياع ، والعمل على ترشيد التكاليف .

الخلاصـــة

ان القرار لا يمكن ان يصدر عفو الخاطر او ارتجالا ! .. انما ينبغى قبل اتخاذ القرار ، ضرورة التعرف بدقة على المشكلة التى من اجلهـا سيتخذ القرار .. ومما لا شك فيه ان الادارى الناجح يتميز عن غـيره بقدرته على الاحاطة بمختلف جوانب المشكلة ، ثم بعد هذا تحليلها وتقييمها، ثم وضع بدائل لحل المشكلة حتى يمكن اختيار افضلها ، ثم وضع مقاييس او معايير للحكم على سلامة انجاز القرارات التى تتخذ .

من اجل هذا ، فان علماء التنظيم والادارة يرون ان عملية اتخـاذ القرار تتطلب ضرورة اتخاذ عدة خطوات عملية ، تتلخص فيما يلى :

١ ــ التعرف على المشكلة .

٢ ــ تحليل المشكلة .

٣ ــ ايجاد بدائل لحل المشكلة .

٤ ــ تقييم البدائل لحل المشكلة .

٥ ــ الاختيار الافضل من بين البدائل .

٦ ــ اتخاذ قـــرار علمى .

٧ ــ المتابعة وتقدير النتائج .

ولعل من الاهمية بمكان ان نوضح ، ان الطريقة التى يعبر بها واضع القرار عن المشكلة ، خلال مرحلة التعرف عليها والتحديد لابعادها .. لها اهميتها .. اذ ان مساعدية سيتقيدون فى تصرفهم باطار المعرفة الذى حدد لهم .. ومن اجل ذلك ينبغى دائما التعرف بدقة على المشكلة وابعادها ، واستخدام الالفاظ الدقيقة التى تعبر عن حقيقة معناها .

وقد اسهم الاقتصاديون بكثير من المبادىء القابلة للتطبيق عند اتخاذ القرارات .. وعن طريق استخدام التحليل الحدى واختيار العوامل المؤثرة او الاستراتيجية امكن القيام بعملية الاختيار من بين البدائل المختلفة التى تسهم فى حل المشـــكلة .

كما وينبغى ان تتم دراسة الحلول البديلة فى ضوء الظروف البيئيـة التى تحيط بالمشروع ، سواء فى ذلك الداخلية او الخارجية ، وبعد القيام بالبحوث والدراسات التى تتعلق بالحلول البديلة ، ينبغى تقييمها وهـذا التقييم ينبغى ان يتضمن جميع العوامل التى اخذت فى الاعتبار عند القيام بالبحوث والدراسات التى تتعلق بالحلول المرتبطة بحل المشكلة .

تكاد تكون عملية الاختيار النهائى من بين البدائل من أهم العمليـات التى يوليها المديرون غاية اهميتهم ، وذلك لأن عملية الاختيار هـذه هى بالدرجة الاولى اختيار خطة عمل من بين الاحتمالات العديدة التى امامه ، فهى عملية وزن النتائج المتوقعة مع الغايات المنشودة .. اى ان الادارى يقوم بتقييم هذه الحلول او البدائل لتقدير النتائج المترتبة على كل منها .. وهو فى هذا عليـه ان يدخل فى الاعتبـار العوامل الظاهرة والخفية .. ثم يختار افضل هذه البدائل باعتبارها اكثر الحلول احتمالا للنجـاح ... ويتخذ القرار ... اى أن القرار هو محور العملية الادارية .

اسئلة وقضـــايا للمناقشة

١ ـ يرى علمـاء الادارة انه يدخل فى الاعتبار عند اصـدار القرار القيم والمعتقدات التى يؤمن بها من يتخذ القرار .

علق على هذه العبارة ، شارحا بعض الاعتبـارات التى قـد تؤثر على منطق الشخص الذى يتخذ القرار .

٢ ـ لا يمكن أن يصدر القرار عفو الخاطر او ارتجالا ... بل ينبغى ان يتبع منهجا علميا قبل أن يصـدر .

علق على هذه العبارة شارحا المنهج العلمى لاصدار القرار .

٣ ـ من الذى كتب فى موضـوع « المعلـوم والمجهول فى ديناميكية الادراك الاجتماعى » ؟ ولمـاذا يقول « ... كلما احاط الغموض بالمواقف التى تجتازها ، فان هذا يترتب عليه ضعف ادراكنا لهـا ... وبالتـالى ضعف احساسنا بها ... وهكذا تتلاشى قدرتنـا على التعرف على حقيقة ما قد يكون حدث لنـا !! .. حاول أن تحلل هذه العبـارة فى ضوء بعض المواقف التى ينبغى فيها على اى مسئول فى اطار الهيكل التنظيمى للمشروع اصدار قرار .

٤ ـ ذكر بعض علماء الادارة « ان التحليل المطلوب لاتخاذ قرار ، هـو فى الواقع عبارة عن بحث عن العوامل الاستراتيجية .

اذكر من قائل هذه العبارة ... وفى اى مرجع ؟ ... مع توضيح اهميتها فيما يتعلق باختيار العامل المؤثر .

٥ ـ يرى علماء الادارة انه ينبغى على المديرين ان يأخذوا فى الاعتبار عنـد اختيار البدائل لحل المشكلات الأسس المـادية وغير المـادية .

علق على هذه العبارة ضاربا بعض الأمثلة التطبيقية .

٦ ـ يرى علماء الادارة ان التغيير فى التكنولوجيا غالبا ما يؤدى الى تغيير فى المنتجات الحالية الى الأفضل .

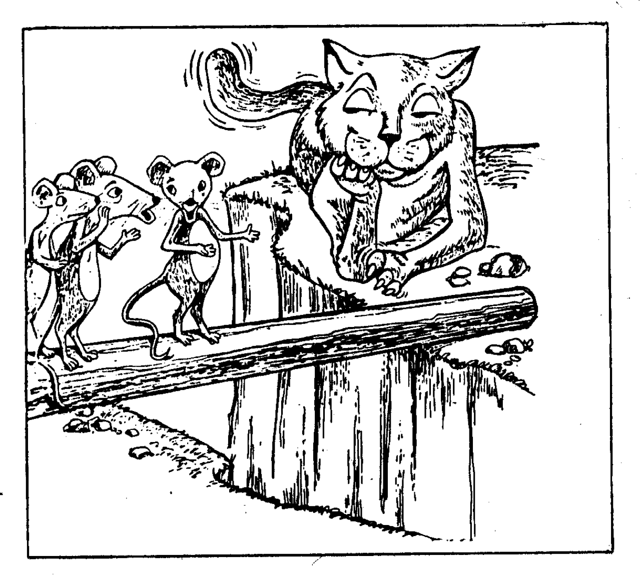
علق على هذه العبارة ، شارحا رأى العالم الشهير جوزيف أ. شومبيتر فى كتابه « نظرية التطور الاقتصادى » ، والمتطلبات العلمية لاتخاذ القرار فى ضوء تقييم احتمالات المستقبل .

الفصل العشرون
خاتمة

اوضحنا من قبل كيف ان المشروعات تقـوم بدور على جانب كبير من الأهمية فى حياة المجتمعات الاقتصادية والاجتماعية ، وان نجاحهـا يتوقف على حسن ادارتها وفقا للأصول العلمية للعلوم الادارية ، واقترحنا تعريفا للادارة بانها تمثل العنصر الشخصى فى حياة المنشاة الذى يعمـل على تحقيق اهدافهـا ، عن طريق اسـتخدام الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على افضل النتائج باقل الجهود الممكنة مع مراعاة العامل الانسانى .

كما اوضحنا ان اتخاذ القرار هو محور العملية الادارية ، ومن هذا المنطق فان اتخاذ القرار يعتبر أمرا اساسيا بالنسبة لجميع الرؤساء فى مختلف المواقع فى نطـاق المراحل والمستويات الادارية التى توجـد فى المشروع . والقـرار يتطلب فيمن يصـدره ان يتصف بالقدرة والكفاءة للتعرف على المشكلة ، والتفهـم الكامل للتحليلات ، وبدائل الحـلول ، وتقييمها ، ثم اختيار الأفضل من بينها لاتخاذ القرار المناسب .

وقد تبين لنا ان اتخاذ القرار يتطلب تطبيق اساليب الاتصـال الادارى الجيد ويتطلب ذلك ضرورة الاهتمام بشبكة الاتصالات وخطوط انسيابها ، سواء من اعلى الى اسفل ، او من اسفل الى اعلى ، او بين مختلف الادارات والأقسام التى تقع على مستوى واحد فى الهيكل التنظيمى للمشروع . ومما لا شك فيه ان الهدف من اعطاء عناية خاصة لمبدا الاتصال الادارى ، هو انجاز مختلف الأعمال والخدمات باعلى قدر ممكن من الكفاءة ، وباقل فترة زمنية ممكنة ، وعلى أن يتم كل ذلك وفقا للخطط والقرارات التى تصدر فى هذا الشان . واذا كان الأمر كذلك ، فان الاتصال الادارى يتم مع المرؤوسين والتابعين فى ضوء تحقيق هذا الهدف ، ويتطلب ذلك ان يكون الاتصال فى الوقت المناسب وبالأسـلوب المناسب ، ومع تهيئـة الظروف المناسبة التى ينبغى ان يصنعها المدير .. وعلى المدير أن يصنع الظروف المناسبة ، بحيث يقترب الفرد عند اتخاذ قراراته قـدر الامكان من التطبيق الرشيد .. اى يعطى حكمه للاسـهام فى التنفيذ فى ضـوء اهداف المشروع .



ينبغي ان لا تكون القرارات انفعالية ... أو مجرد رد فعل لأحداث جارية ... او اصدارها دون اعطائها الوقت الكافى للبحوث والدراسات التى تحدد بدقة المشكلة ، والبدائل المختلفة لحلها ، وتقييم كل بديل ، ثم اختيار البديل الأفضل الذى يأخذ فى الاعتبار الظروف المحيطة بالعمل .

وليكن واضحا أن القرار السليم لكى يحقق الهدف من اصداره يحتاج دائما الى اتباع أساليب جيدة لاتصالات العمل فى اطار هيكل التنظيم الادارى الذى تتحدد فى وحداته الادارية ـ رأسيا وافقيا ـ المسئوليات والسلطات والعلاقات فى مختلف المراحل والمستويات ، وبصدور القرار فى الوقت الملائم .

ولعلنا جميعا نعرف قصة الفئران التى اجتمعت واتخذت قرارا بتعليق الجرس فى رقبة القط ... ولما جاء وقت التنفيذ جبن الجميع !! ..

ان القرار الادارى لا يمكن أن نطلق عليه هذا الاصطلاح الا اذا كان مدروسا وقابلا للتنفيذ .

ولعل كلمة الظروف المناسبة توضح كثيرا من العوامل التى ينبغى ان ياخذها المدير فى الاعتبار والتى منها .. « عادات الفرد وتقاليده بما فى ذلك المعرفة التى لديه ، ومهاراته المكتسبة ، والأساليب المكتبية الروتينية السائدة ، ومستويات اجراءات التشغيل ، والهيكل التنظيمى للمشروع ، ومستويات افراده الثقافية .

وينبغى ان يكون واضحا ومفهوما ان الوظيفة الادارية هى مركز الاتصالات لتوضيح الخطط التى يضعها الرؤساء فى المستويات الأعلى ، او الخطط التى يضعها شاغل الوظيفة الرئاسية نفسه ، وان هذه الاتصالات اذا تمت بالأساليب العلمية الفعالة والمناسبة انما تدعم مبدأ اسهام الفرد فى تحقيق الهدف . كما وان الاتصال الفعال يتطلب أن يفهم الذين سيتلقون المعلومات ، يفهمونها فى غاية من الوضوح والدقة ، وفقا للمعانى المقصود توصيلها اليهم .

من اجل ذلك نرجو ان نوجه انظار الدارسين للعلوم الادارية الى ان الاتصال الادارى يرتبط ارتباطا وثيقا بموضوع العلوم المرتدة Feed back واثره على الانتاج ، حيث يرى علماء الادارة ان المعلومات المرتدة هى معلومات يتلقاها الفرد توضح صحة او دقة او كفاية سلوكه فيما مضى .. وان من بين العديد من اهدافها خدمة وظيفتين على الأقل ... توجيه السلوك ، وحفز الفرد على مزيد من الانتاج ... فالتزود بالمعلومات يعطى الفرد ثقة فى نفسه ، وايمانا بقدرته على انجاز مستويات اداء العمل بمعدلات تفوق ما كان يؤديه من قبل .

ولعل من الأهمية بمكان ان نوضح انه قد استقر راى العديد من علماء الادارة على انه ينبغى على المديرين ان يتخلوا عن وجهة النظر التى تعتبر المعلومات المرتدة مجرد وسيلة تنظيمية تستطيع الادارة أن تستخدمها فى حفز وتوجيه وتعزيز اداء المرؤسين ... ان المعلومات المرتدة تعتبر عنصرا اساسيا ومفيدا للعاملين كما وانها مفيدة ايضا للمنظمة التى يعملون فيها ، ومن هذا المنطق فان حسن استخدام المعلومات المرتدة ينمى فى الفرد الرغبة

الصادقة فى المداومة على الحصول عليها ، خاصة وانه يتعرف من خلالها على مستويات ادائه لعمله كما ونوعا ، وبذلك تتيح له هذه المعلومات الفرصة لتصحيح اخطائه فى ادائه لعمله ، وبالتالى التقدم فى العمل الذى يترتب عليه تحقيق اماله واهدافه داخل المنظمة وخارجها ... مثل الترقى ... والشعور بالأمن الوظيفى .. وتنمية مهاراته .. وقدراته .. ومعارفه .. وتطوير علاقاته مع الآخرين .. الخ ..

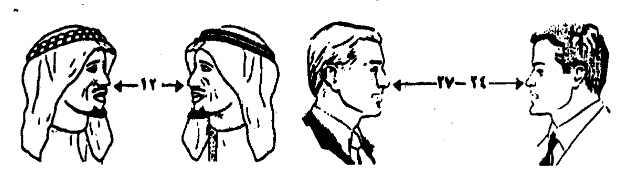
ويرى علماء الادارة ان المعلومات المرتدة قد تتضمن بعض الملاحظات السلبية ، وفى مثل هذه الاحوال غالبا ما تؤدى الى نتائج فى غير صالح المنشاة ، حيث ان المستقبل لهذه المعلومات يستشعر آلام انتقاده التى قد تجعله مغيظا حاقدا ، ويدفعه هذا الى بذل الجهد والوقت للتفكير فى اسلوب الدفاع عن ذاته ، وتبرير التصرفات التى كانت موضع الانتقاد .. الخ .. لذلك يرى علماء الادارة انه كلما زاد عدد الملاحظات السلبية من الرئيس للمرؤوس ، فان رد الفعل الذى يترتب على ذلك هو زيادة تعليقات المرؤوس الدفاعية ، ويحسن دائما عندما تكون لدى الرئيس ملاحظات سلبية ان يبدا ببعض الملاحظات الايجابية كى يجذب نظر وانتباه المرؤوس تمهيدا لمناقشة وتحليل الجوانب السلبية ، فبراعة استهلال الحديث توقظ فى المرؤوس الرغبة فى الاستماع وبالتالى ، يتقبل ما تسفر عنه المناقشات من نتائج وبذلك ينتهى الاجتماع باتجاه اكثر ايجابية .

اننى أتفق تماما مع راى عالم الادارة الكبير الدكتور ف. بيتر دركر فيما يقوله من ان المراجع العلمية للادارة قد صارت عديدة ، ومتلاحقة ، ومتطورة الى الدرجة التى يصعب معها القول انه « حتى العمل على اختيار افضلها يعتبر محاولة غير مثمرة » .

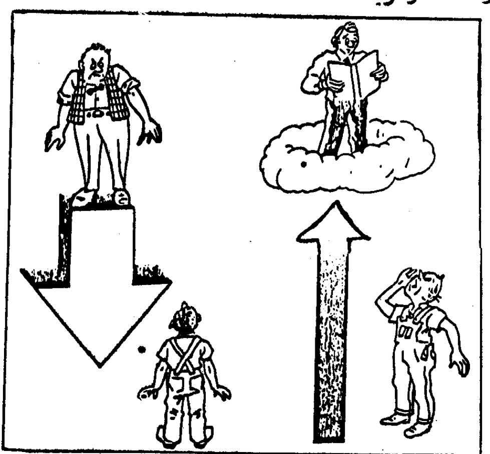
Even to pick out the (best) books is a fruitless attempt.

فالحقيقة ان المتخصصين فى العلوم الادارية يجدون لزاما عليهم ان يتابعوا التطورات التى تحدث فى العلوم الادارية ، وهم من هذا المنطق يبذلون جهدا كبيرا لقراءة ومتابعة كل جديد يصدر فى هذا الشان . غير

اتصالات العمل والمعلومات المرتدة



١ ـ تسهم الاتصالات الأفقية التى تتم بين رؤساء الادارات أثناء العمل اليومى فى تحقيق التنسيق والفهم المتبادل ويرى بعض العلماء المتخصصين فى فن الحديث انهم اجروا بحوثا اوضحت أن البعد بين المتحدثين يختلف من شعب الى آخر ، فمثلا عند العرب يكون البعد ١٢ بوصة ، والأمريكان بين ٢٤ و ٢٧ بوصة !! وذلك حتى يكون الحديث واضحا ومريحا .



٢ ـ لابد من نظام الاتصال الذى يكفل توصيل بيانات واردة من الخارج وبيانات صاعدة من المستويات الادنى ، ومن مواقف التنفيذ ومواقعه ، وينبغى أن ترفع أو توصل هذه البيانات الى علم القائمين بالادارة . وتقابل هذه البيانات الواردة والبيانات الصاعدة ، بيانات اخرى نازلة من اعلى المستويات فى الهرم التنظيمى الى مواقع التنفيذ .. وبيانات صادرة من المشروع الى « المجتمع » المحيط به على اختلاف عناصره أو فئاته ... وليكن واضحا أن الرئيس المباشر يكون دائما فى وضع افضل بالنسبة الى توجيه مرؤوسيه .

ان هناك اجماع بين العلماء على بعض المعانى التى ينبغى ان نضعها تحت نظر المواطنين فى الوطن العربى ، ومن بينها ما بقوله العالم دركر ، ان مجتمعنا فى هذا القرن اصبح مجتمع المنظمات Organizations وان جميع الواجبات الاجتماعية الرئيسية فيه تؤدى وتدار عن طريق مؤسسات Institutions ، ونتيجة لذلك ، فان الغالبية العظمى من الناس تعمل كموظفين فى هذه المؤسسات الكبيرة التى تعتمد على حسن التنظيم والادارة . كما وان مجتمعنا اصبح فى هذا القرن « مجتمع المعرفة knowledge society » ويتزايد قدر المعرفة وقيمتها يوما بعد يوم ، نتيجة لان الناس يسعون وراء رزقهم ويكسبون عيشهم عن طريق وضع هذه المعرفة موضع التطبيق فى مجالات العمل التى تحتاج اليهم ،او ينتسبون اليها، ويستطرد بيتر دركر شارحا رايه من ان الناس تكتسب المزيد من المعرفة عن طريق سنوات الدراسة الرسمية الطويلة ، وكلما ازداد القدر من السنوات التى يتعلمها الناس ، والخبرة التى يكتسبونها ، اصبح هؤلاء الناس انفسهم مديرون ... مسئولون مسئولية مباشرة عن تخطيط الاداء السليم والنتائج السليمة المترتبة على هذا الاداء .

ويلاحظ بيتر دركر ان هناك ارتباطا بين تطورين هامين فى عصر المؤسسات ... ففيه يستطيع المتخصصون ان يكسبوا رزقهم من خلال عملهم فى المؤسسات الكبرى ... كما انه عن طريق توافر الأعداد المتخصصة بدرجة كافية ، امكن اقامة المؤسسات الكبرى وادارتها ... اى ان الارتباط واضح بين وجود المؤسسات الكبرى ، وتوافر الأعداد المتخصصة القادرة على ادارة هذه المؤسسات ... وبدون مثل هذا الارتباط لا يمكن ان تقوم بحال من الاحوال دولة المؤسسات .

ومما لا شك فيه ان الدول العربية ، مسايرة للاتجاه العالمى ، تتجه نحو الأخذ بتطبيق دولة المؤسسات ، وتعمل على ان يتم نشاطها الاقتصادى والاجتماعى وفقا لمفهوم عصر المؤسسات الكبرى ... ويشهد هذا العصر فى مختلف الدول تنافسا فى مجال النشاط الاقتصادى بين ثلاث قطاعات ... قطاع عام ، وقطاع تعاونى ، وقطاع خاص ... وجميع هذه القطاعات فى حاجة الى حسن التنظيم والادارة ، وان يكون لنشاط هذه

الوحدات الحجم الاقتصادى الامثل الذى يمكنها من ان تقف على قدمها فى عالم المنافسة ، وهـذا يفرض عليهـا ضرورة مسايرة الثورة الادارية المعاصرة ، وان تزاول نشاطها وخدماتها وفقا لفلسفة انشائها .

فالقطاع العام مثلا ، يمثل ملكية الشعب ، وعلى هذا الأساس ينبغى ان يدار باعلى قدر من الكفاءة لصالح الشعب ، لان عائد الاستثمار الذى يتحقق من هـذا القطاع يدخل حزينـة الدولة والتى عن طريقهـا تتقرر المشروعات لصالح المواطنين وفقا للأولويات التى تضعها مشروعات الخطة كل عام ...

والقطـاع التعاونى ، نظام اقتصـادى اجتماعى ينبثق من صـميم احتياجات الأفراد الذين يتضامنون اختياريا فى تنظيم تعاونى قائم على اساس الاعتماد على النفس والادارة المشتركة فى اطار من الايمان بخدمة المجتمع ، ويستهدف ليس فقط انتفاع الاعضاء بالخدمات واقتسام الفائض ، بل ايضا النهوض بهم الى مستوى اخلاقى رفيع يجعل منهم مواطنين صالحين، والتعاون فى راى جميع العلماء ارقى صور القطاع الخاص ، لانه صمام الامان فى المجتمع ، وهو الذى يهذب القطاع الخـاص ويكبح جماحه الى حد كبير ..

اما القطاع الخاص ، فاذا كان رائده الحافز الشخصى ، فان هـذا الحافز الشخصى فى ظل قوانين المجتمع وتقاليده ، وفى ظل المنافسة القوية من القطاعين الآخرين ، ينبغى ان يقوم بنشاطه باعلى قـدر من الكفاءة وحسن الخدمة ، والقطاع الخاص يدخل فى كثير من النشاطات التى تيسر على المواطنين اشباع احتياجاتهم العاجلة ، ومن هذه الحقيقة فان درجة ارتباطه بالمواطنين تعتمد على حسن الخدمة والتعامل معهم ، ومما لا شك فيه ان الاقتصاد القومى فى اى مجتمع من المجتمعات يهتم بتدعيم الكيان الاقتصادى للقطاع الخاص فى حدود الاطار العام لخطة الدولة ، ويجب ان لا ننسى ان الدولة تعتبر شريكة للقطاع الخاص فى نشـاطه من منطق ان الدولة تحصل منه على حقها فى ضريبة الأرباح التجارية والصناعية ، وهذه



يحذر علماء الادارة من الأسلوب الاستبدادى فى ادارة شئون المشروعات ... انه تعطيل للملكات ، وهبوط بآدمية البشر ... ان القائد المستبد يفترض أن التابعين يعملون فقط من أجل (لقمة العيش) ! ... هذا الأسلوب لا يصلح فى ادارة المشروعات فى مجتمعنا الدولى المعاصر ... ولعل هذه الصورة توضح بعض نتائجه ... انها تغنى عن التعليق !! ...

الضريبة كما نعرف تغذى ميزانية الدولة ، ومن ثم تعود على المجتمع فى صورة مشروعات انتاجية او خدمية .

والذى يعنينا بالتوضيح فى المقام الأول ، أن المجتمعات العربية وهى تحاول ان تدخل عصر المؤسسات الكبرى ، مطالبة بان تطبق ما طبقتـه جميع دول العالم المتقدمة ... وهو الاخذ بمفهوم التخصص حتى يمكن للمؤسسات أن يكون لها ليس فقط الشكل ... بل ايضا المضمون وهو الذى يهمنا .. فهل يتحقق فى مؤسساتنا الشكل والمضمون ؟ ..

ونرجو ان تكون اساليب الادارة العلمية فى تحقيق اهداف المشروعات قد وضحت تماما امام الدارسين لعلم الادارة ، ونرجو ان نحذر من بعض الأساليب الادارية المطبقة داخل بعض المنشآت حيث يدور على السـنة موظفيها انها منشاة « الرجل الواحد » ، المتسلط الأسلوب .. الديكتاتورى النزعة ... الذى يمارس وظيفته التوجيهية من طريق واحد هو « املاء ما فى ذهنـه من اراء وافكار » !! وبذلك تتشرب القيادات المعاونة هـذا الاسلوب وتطبقه مع مرؤسيها ومعاونيهـا بحيث يصبح اسلوب « اصـدع بما تؤمر » السمة البارزة لتصريف الامور بالنسبة لرؤسـاء المواقع على اختلاف وتدرج مستوياتهم داخل الهيكل التنظيمى الادارى .

ولعلنا جميعا نعرف ما يترتب على هذا الأسلوب من نفاق ، وتعطيل لملكات البشر ، بحيث يصدق على هذا الأسلوب المطبق فى مثل هذه الواحدات « الرسم الكاريكاتيرى » الذى اورده العالم شارلز ن . جرين الاسـتاذ بجامعة انديانا وزميليه الأستاذان « آدام » ، « ايبرت » بجامعة ميسورى فى كتابهم « الادارة من اجل الاداء الفعـال » الصـادر عام ١٩٨٥ والذى يسعدنا ان ننقله عنهم والرسم غنى عن التعليق !! ..

المراجع الأجنبيـــة

— Management Science : A Model Formulation Approach with computer Applications. Robert J. Thierauf and others. Published by Charles E. Merrill Publishing Co. A Bell & Howell Company Columbus, Chio 43216, 1985.

— Strategic Management, Strategy Formation and Implementation. John A. Pearce II. and others. Published by : Richard D. Irwin, INC Howewood, Illinois 60430, 1985.

— Management for effective performance. Charles N. Greene and others. Published by : Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ07632, 1985.

— Personnal Management A Human Resources Apprcach. Leon, C. Megginson. Published by : Richard D. Irwin, INC. Homewood, Illinois 60430, 1985.

— Publishing In The Organizational Sciences. L.L. Cummings and others. Published By : Richard D. Irwin, INC. Homewood, Illinois 60430, 1985.

— Personnel Human Resource Management : A Diagnostic Approach. George, T. Milkovich. and others. Published by : Business publications, INC., Plano, Texas 75075, 1985.

— Management Information Systems Conceptual Foundations, Structure, and Development. Gordon, B. Davis and others. Published by : McGraw-Hill Book Company New York St. Louis San Francisco Auckland Bogota Hamburg, Joannesburg, London, Madrid, Mexico, Monterial, New Delhi, Panama, Paris, Sao Paulo, Singapore, Sydny, Tokyo, Toronto, 1985.

— Mangament professional people. Albert Shapero. Published by : The Free Press A Division of Macmillan, Inc. New York, 1985.

— Marketing Managament : Principles. Analysis, and Applications. Three Volumes. Benson P. Shapiro. Published by : Richard D. Irwin, INC. Homewood, Illinois 60430, 1985.

— Understanding Human Behavior In Organizaticns. Wendell L. French and others. Published by : Harper & Row, Publishers, New York 1985.

— Multinational Management : Business strategy and government policy. Yoshi Tsurumi. Published by : A Subsidiary of Harper & Row, Publisher, Inc. 1984.

— Strategic Management : An Integrative Perspective. Arnoldo C. Hax and others. Published by : Prentice-Hall, Inc., Englewood Clifrs, New Jersey 07632, 1984.

— Financial Management. Raymond Brockington, and cthers. Published by : D.P. Publications 12 Romsey Road Eastleigh, Hants. 1983.

— Applied Psychology For Social Workers. Paula Nicolson and others. Published by : Macmilan Press, London. 1984.

— Applied Human Relations : An Organizaticnal Approach. Jack Halloran. Published by : Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 07632, 1983.

— The Encyclopedia of Management. Carl Heyel. Published by : Van Nostrand Reinhold Company, 1982.

— Decision and Estimation Theory. James L. Melsa and others. Published by : McGraw-Hill Kogakusha, LTD. 1978.

— Harvard Business Review : Statistical Decision.

— How to Organize and operate a small business, by : Pearce C. Kelly and Kenth Lawyer, Prentice Hall Inc., 1964.

— Organization and Management Trends in Retail Distribution by : Pearce C. Kelly. Ph.D. Thesis, 1930, University of California.

— Administration, by : A. Lepawsky (N.Y. Alfred A. Knopf, Inc., 1949).

— Wealth of Nations, by : Adam Smith, N.Y. Modern Library, Inc., 1937.

— Organization and Management, by : Chester L. Barnard, Harvard University Press, 1948.

— The New State. Longman. 1920, Creative Experience, Longman, 1924, by : Mary Parker Follet.

— Dynamic Administration, by : H.C. Metcalf and L.F. Urwick.

— Administrative Behaviour, by : Herbert A. Simon, Macmilan Co., 1960. Pilman 1941.

— Principles of School Administration, by : Paul R. Port and Donald H. Ross, N. Y. McGraw-Hill, 1957.

— Principles and Problems of Theory Constructions in Psychology, by : Herbert Feigl, Pittsburgh, University of Pittsburgh. Press 1951.

— Charles Babbage, His Life and Works in the Historieal Evolution of Management Concepts, Ph.D. dissertation (Ohio State University, Columbus. Ohio, 1954).

— Principles of Management, by Harold Koontz and Cyril O'Donnell McGraw-Hill Book Company, Ine., 1965.

— The Great Organizers, by : Ernest Dale, N.Y. McGraw-Hill Book Company, Ine., 1960.

— Motivation and Personality, by A. Maslow, N.Y. Harper 1954.

— Intergrating the Individual and The Organization Argyris, N.Y. Wiley 1964.

— Organizations, by : J.G. March and H.A. Simon, John Wiley and Sons, Inc., 1958.

— The Functions of the Executive. by : Chester I. Barnard, Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1938.

— New Patterns of Management, by : R. Likert, N.Y. MeGraw-Hill 1961.

— Comments on the Theory of Organizations, Harbert Simon, American Political Scienee Review, Vol., 46. Dec., 1952.

— Lectures on Organization (privately printed, 1910). In Catheryn Secklar — Hudson (ed.), Proeess of Organization and Management (Washington, D. C. : Public Affairs Press, 1948).

— Organization Engineering, by : H. S. Dennison (N. Y. Me Graw-Hill Book Company), Inc., 1931.

— Onward Industry, First published (ed.), by : J. D. Moony and A. C. Reiley, (N.Y. : Harper and Brothers, 1931), it latter appeared with slight modifications as The Prineiples of Organization (N.Y. : Harper and Brothers, 1959). A latter edition, in 1947, appeared with only the name of Mooney as auther.

— Dynamic Administration : The Collected Papers of Mary Parker Follett, by : H.C. Metcalf and L. Urwick (N.Y. : Harper and Brothers, 1941).

— Readings In Management : Landmarks and New Frontiers, by : Ernest Dale and his Associates. McGraw-Hill Book Company. 1965.

— Scientific Management, by : Fredick Winslow Taylor, Harper and Brothers Publishers, 1947.

— A series of Lectures given at the Harvard Graduate School of Business Administration, Boston, 1909-1914.

— Management, by : W. Warren and Joseph L. Massie, Prentice-Hall, Inc., 1916.

— Organization : The Framework of Management. by E. F. L. Brech, Longmans, Green and Co., 1958.

— General and Industrial Management, by : Henri Fayol (Sir Isaac Pitman and Sons Ltd., 1954).

— For the Complete accounts of the Hawthorne experiments, see F. J. Roethlishberger and William J. Dickson, Management and the Worker, Harvard University Press, Cambridge, Mass.. 1939.

— The Men In Management, by : Lynde C. Steckle, Harper and Brothers, N.Y. 1958.

— Industrial Administration, by : Stanley Vance, McGraw-Hill Book Co., Inc., N.Y. 1959.

— Teach Yourself Management, M. Gilbert, Frost.

— P. S. Houghton, Works Management and Organization. E. R. F. N. Spon, London, 1950.

— Principles of Industrial Organization, by : Drs. Dexter S. Kimball.

— The Engineering of Organization and Management, Report Teviot Ligingston, McGraw-Hill Book Co., Inc., New York, 1949.

— Business Organization and Management, by : Elmore Peterson and E. Grosvenor Plowman, Homewood Illinois, Richard D. Illinois, Irwin, 1973.

— Construction Management in Principle and Praetice, by : E. F. L. Brech. Longman, London, 1971.

- Manager Selection, Education and Training. by : Willard E. Bennett, McGraw-Hill Book Co., Inc., 1959.

— How to Organize and Operate a Small Business, 1955.

— Supervision : Concepts and Practices of Management, by : Theo Haimann and Raymond L. Hilgert, South-Western Publishing Co., 1972.

— Business Organization and Management, Elmore Peterson and E. Governer Plowman, Richard D. Irwin Inc., 1958,

— Industrial Organization and Management. Ralph Currier Davis, Harper and Brothers, 1957.

— The Principles of Organization, by : James D. Mooney, Harper and Brothers Publishers, 1957.

— The Fundamentals of Top Management, by : Ralph Courrier Davis. Harper and Brothers Publishers, New York. 1957.

— See the relevent chapter, "Individual Differences". In : Psychology in Industry, by : R. F. Maier, London, 1949.

— "Experience in the Development of Executive Leadership" in Marvin Bower (ed.), Development of Executive Leadership (Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1951).

— Analysis of the Functions of Directing and Coordination, Thomas H. Nelson, Partner in Slade and Hill. and President of Executive Training Incorporated . Fifth Annual Institute of Modern Management of the Cooperative Management Development Program. Chicago, Illinois, 1969.

— Professor Paul D. Bagwell, Head of Department of Communication Skil. Michigan State College. Fifth Annual Institute of Modern Management of the Cooperative Management Development Programe, 1956.

— The Theoritical Study of Educational Administration, by : John Walton. Harvard Educational Review, Vol. 25, No. 3, 1955.

— Management and Organization, by : Louis A. Allen Mc Graw-Hill Book Company. 1958.

A — Administrative Theory, by : Daniel E. Griffiths (N.Y. Appleton-Century Crofts), Inc., 1959.

B — Theories of Learning, by : E. R. Hilgard (N.Y., Appleton-Cəntury Crots) ,Inc.. 1956.

— The Keoclassical Theory of Production and ,Distribution by : C. E. Ferguson, Cambridge, The University Press, 1969.

— Your Public Relations, Glenn Griswold and Denny Griswold, N.Y. Frunk and Wagnalles, 1948.

— Readings in Management, by : Ernest Dale, McGraw-Hill Book Company, 1965.

— Administrative Office Management, by : John, J. W Neuner and B. Lewis Keeling and Norman F. Kallaus, South-Western Publishing Co., 1974.

— Business Admidistration, An Introductory Management Approach, by : Arther M. Weimer Richard D. Irwin, Inc., Home-wood. Illinois, 1962.

— Management and Organizations, by : Louis A. Allen Mc Graw-Hill Mook Company, 1958.

— The Elements of Administration, by : C. Urwiek Harper and Bothers, Publishers, Incorporated, 1944.

— Psychologie de Mouvement Sociaux, Paul Maucorps, P. U. F. Cool.. Paris, 1951.

— Field Theory in Social Science, by : K. Lewin, N.Y. Harper, 1951.

See Also :

— Management, Principles and Practices, by : Dalten E. Mc Farland, The Macmillan Company, 1964.

— Management in the Modern Organization. by : The Haimann

and William G. Scott, Boston Houghton Mifflin Company, 1970.

— Nationalization in Britain. The End of a Dogma. by : R. Ke'f Cohen, Second Edition, Macmillan and Co., Ltd., London, 1961.

— Personnel Management, Walter Dill Scott. Revert C. Clotheir and William R. Spriegel, McGraw-Hill Book Co., Inc., 1954.

— Retail Job. Analysis and evaluation, N. Y. 1946.

— Job Evaluation, A Basis for Sound Wage Administration.

— Top Management Organization and Control, by : Holden, Fish, Smith, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1951.

— See for example, Chris Argyris "The Individual and Organization: Some Problems of Natural Adjustment", Administrative Science Quarterly, Vol., 2, No. 1, June, 1957.

— Also : his book "Personality and Organization, Harper and Brothers, New York, 1957.

— The Organization Man, by William H. Whyte, Simon and Schuster, Inc., N.Y.. 1956.

— See "Directors who do not Direct", by : W. O. Do las. "Harvard Law Review", Vol. 47, June 1934.

— H. Maurer, "Board of Directors" Fortune Magazine Vol., 41, No. 5, May. 1950.

— J. C. Baker, Directors and Their Functions (Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1945.

— Administrative Behavior, by : Herbert Simon, Macmillan, N.Y., 1950. See also :

— Strategic Planning of Management Information Systems, by : Paul Siegel. Petrocelli Books, New York, 1975.

— Theories of Management, by : Raymond E. Miles. McGraw-Hill Book Company, 1975.

— Management, By Objectives, by : Stephen J. Carroll, Jr. and Henry L. Tosi, Jr., The Macmillan Company, New York, 1975.

— Management Information Systems, by : Gordon B. Davis. McGraw-Hill Book Company, 1975.

— Logistical Management, by : Donald J. Bower sox. Macmillan Publishing Co., Inc., 1975.

— Essentials of Management for First-Line Supervision. by : Robert W. Eckles, Ronald L. Carmichael, Bernard R. Sarchet. John Wiley and Sons Inc., 1975.

— Manager To Day, Executive To Morrow. by : Charles C. Vance. McGraw-Hill Book Company, 1975.

— The American Busines Corporation, by : Eli Goldston, Herbert C. Morton, and G. Neal Ryland. The Mit Press, 1975.

— Simplifyieng Office Work, by : Oliver Standingford. Pitman Publishing, 1975.

— Essentials of Financial Management, by : George C. Philippatos. Holden. Day, Inc.. 1975.

— The Elements of Administration, by : L. Urwick, O.B.E., U.C., U.A., F.B.I.M, Pitman Publishing, 1975

— Small Group Decision Making, by : B. Aubrey Fisher, Ph.D. McGraw-Hill Book Company. 1975.

— Taylorism at Water town Arsenal, by : H. G. J. Aitken, Harvard University Press, 1960.

— The Management of Market-Oriented Economics, by : Philip A. Klein. Belmont, Calif, Wadswath Pub. Co.. 1973.

— Getting a Job : A Study of Contacs and Careers, by : Mark S. Granovelter. Harvard University Press, 1974.

— The Management of Training, by : Calvin P. Otto and Rollin O. Glaser. Addison-Wesley, 1970.

— Education and Ecstasy, By : George B. Leonar. New York, Delacorate Press, 1968.

— Strategies of Industrialization in the Developping Countries, by : Cyorgy. New York. St. Martins Press, 1974.

— The Strategy of Multinational Enterprise, by : M.Z. Brrok. London, Longman, 1970.

— The Multinational Enterprise, by : John H. Dunning. London, Allen and Unwin, 1971.

— The Multinational Corporation in the World Economy, by : Sidney E. Rolfe, and Walter Damon, eds. New York, Praeger. 1970.

— The Multinational Spread of Private Enterprise, by : Raymond Vernon. Sorereignty at Bay. London, Longman, 1971.

— Global Corporations, by : Richard Eells. New York, Inter-book, 1973.

— Books by Peter F. Drucker

— The New Markets... and other Essays London Heinemann 1965

— Technology, Management, and Society London Heinemann 1965

— The Age of Discontinuity London Heinemann 1969

— The Effective Executive London Heinemann 1967

— Managing For Results London Heinemann 1964

— Landmarks of Tomorrow London Heinemann 1965

— The Practice of Management London Heinemann 1955

— The New Society London Heinemann 1951

— Big Business London Heinemann 1947

— The Future of Industrial Man London Heinemann 1965

— The End of Economic Man London Heinemann 1964

— Preparing Tomorrow's Business Leaders Today. Englewood Cliffs. N.J. Prentice Hall 1969.

— Management : Tasks, Responsibilities, London Heinemann 1974

— Industrialism and Industrial Man, by : Clark kerr, John T. Dunlop, Fredrick H. Harbison and Myers. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts 1960.

— Psychology in Industry, by : Norman R.F. Maier George C. Harrap and Co., Ltd., London, 1949.

— The Industrial and Commercial Revolutions in Great Britain. by L.C. Knowles, London, 1959.

— Children's Employment Commission, Fifth Report, London, No. 31.

— The Principles and Practice and Management, Edited by : E.F.L. Brech. Longmans. Green and Co., London, 1963.

— Management in the Industrial World, by : Fredrich Harbison and Charles A. Mayers, McGraw-Hill Book Co., Inc., 1959.

— L. Urwick, The Elements of Administration, Published by : Harper and Brothers.

ايداع رقم ٨٧/٧٦٣١ دولى رقم ٥ - ٠١٠٢ - ٩٧٧/٠٧

دار الجيل للطباعة ١٤ قصر اللؤلؤة - الفجالة
جمهورية مصر العربية تلفون ٩٠٤٣٤٣ - ٩٠٥٢٩٦